**COLLECTION STRATÈGE ▸ Marketing**
HABILETÉS • CONNAISSANCES • LEADERSHIP

# Le marketing dans les PME

Pierre Filiatrault | Francine Rodier




CHENELIÈRE ÉDUCATION

# Le marketing dans les PME

Pierre Filiatrault | Francine Rodier






**Marketing dans les PME**

Pierre Filiatrault et Francine Rodier

© 2018 TC Média Livres Inc.

*Conception éditoriale :* Sylvain Ménard
*Édition et coordination :* Josée Desjardins
*Révision linguistique :* Sabina Badilescu et Guylaine Cardinal
*Correction d'épreuves :* Dominique Poirier
*Conception graphique :* Micheline Roy

**Catalogage avant publication**
**de Bibliothèque et Archives nationales du Québec**
**et Bibliothèque et Archives Canada**

Filiatrault, Pierre, 1939-, auteur

Marketing dans les PME/Pierre Filiatrault et Francine Rodier.

Comprend un index.

ISBN 978-2-7650-5653-9

1. Petites et moyennes entreprises – Marketing. I. Rodier, Francine, 1959-, auteur. II. Titre.

HF5415.13.F54 2018 658.8 C2017-942627-3




5800, rue Saint-Denis, bureau 900
Montréal (Québec) H2S 3L5 Canada
Téléphone : 514 273-1066
Télécopieur : 514 276-0324 ou 1 800 814-0324
info@cheneliere.ca

**TOUS DROITS RÉSERVÉS.**
Toute reproduction du présent ouvrage, en totalité ou en partie, par tous les moyens présentement connus ou à être découverts, est interdite sans l'autorisation préalable de TC Média Livres Inc.
Toute utilisation non expressément autorisée constitue une contrefaçon pouvant donner lieu à une poursuite en justice contre l'individu ou l'établissement qui effectue la reproduction non autorisée.

**ISBN 978-2-7650-5653-9**

Dépôt légal : 1er trimestre 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

1 2 3 4 5 M 22 21 20 19 18

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC.

Ce projet est financé en partie par le gouvernement du Canada




**Sources iconographiques**

**Couverture :** Rawpixel.com/ Shutterstock.

Le matériel complémentaire mis en ligne dans notre site Web est réservé aux résidants du Canada, et ce, à des fins d'enseignement uniquement.

L'achat en ligne est réservé aux résidants du Canada.

*À Rose, Anny, Marc et Colette*

*À Claude, François, Catherine,*
*Delphine, Linnea et August*

# AVANT-PROPOS

Ce livre est destiné à tous ceux et celles qui œuvrent dans des PME et qui veulent que leur entreprise non seulement survive, mais qu'elle ait du succès, et même beaucoup de succès. Il a également été conçu et rédigé pour toute personne qui désire mettre sur pied une PME et aussi pour les étudiants qui se préparent à travailler dans le domaine.

Dans le contexte d'un environnement changeant et de l'adoption massive de technologies par les individus et les entreprises, les PME doivent s'adapter en conséquence et anticiper le mieux possible les développements futurs.

Alors que les technologies de l'information et des communications ont recours à un nombre croissant de nouveaux outils de gestion qui réduisent les rapports humains avec les clients, le marketing détient un rôle crucial. Ce livre vous permettra de composer avec cet environnement en mutation qui allie les mondes physique et virtuel, en donnant à la PME une orientation stratégique performante, tout en tirant avantage à la fois de l'utilisation de la technologie et d'une gestion efficace des relations avec les clients.

Créer de la valeur pour son entreprise exige des connaissances, de l'audace et de l'engagement. Nous souhaitons, grâce à cet ouvrage pratique, mais rigoureux, donner aux gestionnaires des connaissances en marketing pour bien répondre à l'évolution des marchés et pour élaborer des stratégies de marketing fondées qui permettent à leur PME de bien performer.

Pierre Filiatrault

Francine Rodier

# REMERCIEMENTS

Nous remercions en premier lieu les gens d'affaires qui nous ont permis de partager leur vécu et leur savoir au cours des années ainsi que nos étudiants qui nous ont fait part de leurs expériences et de leur vision. Merci aussi à nos collègues du Département de marketing de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal qui nous ont fait des suggestions pour enrichir le contenu de ce livre.

Nous souhaitons également exprimer toute notre gratitude aux membres du personnel de Chenelière Éducation pour les multiples suggestions et conseils qui ont permis de conjuguer la qualité du texte à la nécessité de transmettre des savoirs adaptés au pragmatisme des gestionnaires.

Enfin, un gros merci à nos familles, qui ont toujours su nous soutenir et nous encourager dans nos nombreux projets.

Pierre et Francine

# TABLE DES MATIÈRES

Dédicace ..... iii
Avant-propos ..... v
Remerciements ..... vi

**CHAPITRE 1** Le marketing : nature et pratiques performantes ..... 1

- **1.1** Le marketing existe depuis toujours, ou presque ..... 1
- **1.2** Qu'entend-on par marketing ? ..... 4
- **1.3** Des pratiques de marketing performantes ..... 7
  - **1.3.1** Penser client en étant à l'écoute des marchés et des clients ..... 8
  - **1.3.2** Reconnaître et bien connaître les tendances et les mégatendances ..... 9
  - **1.3.3** Choisir des stratégies de marketing performantes ..... 10
  - **1.3.4** Offrir des produits de valeur ..... 11
  - **1.3.5** Communiquer efficacement ..... 13
  - **1.3.6** Toujours offrir un excellent service à la clientèle ..... 13
  - **1.3.7** Miser sur la fidélisation de la clientèle pour assurer la survie de la PME ..... 14
  - **1.3.8** Concevoir une marque qui différencie bien l'offre de la PME ..... 15
  - **1.3.9** Innover continuellement pour s'adapter aux changements des marchés ..... 16
  - **1.3.10** Faire vivre aux clients une expérience exceptionnelle ..... 18
  - **1.3.11** Promouvoir la culture client auprès de tous les employés ..... 20
  - **1.3.12** Faire un plan de marketing stratégique ..... 21
  - **1.3.13** Mettre en œuvre avec dynamisme le plan de marketing stratégique ..... 22
  - **1.3.14** Assurer le contrôle du plan de marketing stratégique ..... 23

À retenir ..... 24
Références bibliographiques ..... 24

**CHAPITRE 2** Le client : le nerf de la guerre ..... 25

- **2.1** Qui est le client d'aujourd'hui ? ..... 26
- **2.2** La valeur d'un produit (bien ou service) du point de vue du client ..... 28
  - **2.2.1** La valeur est le bas prix payé ..... 28
  - **2.2.2** La valeur est le rapport qualité-prix ..... 29
  - **2.2.3** La valeur est la présence des bénéfices recherchés ..... 30
  - **2.2.4** La valeur dépend des bénéfices et des sacrifices ..... 31
- **2.3** Un client qui change sa conception de la valeur selon les contextes ..... 32
- **2.4** Le processus décisionnel du client ..... 33
- **2.5** Le parcours du client ..... 35
- **2.6** L'opérationnalisation du parcours client ..... 37

2.7 La formation des préférences du client ..... 38
2.8 Les nouvelles formes d'interaction avec des clients ..... 40
2.9 Les quatre capacités clés à maîtriser pour élaborer des parcours clients efficaces ..... 41
À retenir ..... 42
Références bibliographiques ..... 43

**CHAPITRE 3 Ce que tout entrepreneur devrait savoir : le pouvoir de l'information** ..... 44

3.1 Quelles informations aller chercher ? ..... 45
3.2 L'information est la base des décisions de marketing ..... 47
3.3 Où trouver l'information ? ..... 48
3.3.1 Les sous-systèmes d'information interne et externe ..... 49
3.3.2 L'intelligence marketing : les renseignements de marketing ..... 53
3.3.3 La recherche marketing ..... 56
3.4 Comment procéder ? ..... 58
3.5 La recherche marketing dans une PME ..... 60
3.6 Les sondages de satisfaction de la clientèle actuelle ..... 62
À retenir ..... 64
Références bibliographiques ..... 65

**CHAPITRE 4 Le plan de marketing stratégique** ..... 66

4.1 Le plan d'affaires de l'entreprise et le plan de marketing stratégique ..... 67
4.2 Les avantages d'un plan de marketing stratégique ..... 69
4.3 Un plan de marketing stratégique efficace ..... 71
4.4 Les étapes du processus de planification du marketing stratégique ..... 71
4.4.1 L'analyse de la situation ..... 71
4.4.2 Le choix de l'orientation ..... 77
4.4.3 Les décisions de création ..... 78
4.4.4 L'exécution ..... 81
4.5 La rédaction du plan de marketing ..... 83
À retenir ..... 86
Références bibliographiques ..... 87

**CHAPITRE 5 Des stratégies de marketing performantes** ..... 88

5.1 L'orientation stratégique de la PME ..... 89
5.1.1 La vision ..... 89
5.1.2 La mission ..... 90
5.1.3 Les valeurs ..... 91
5.1.4 Les buts et les objectifs ..... 93
5.2 La création des stratégies fondamentales de marketing ..... 95
5.2.1 Les stratégies de demande ..... 96
5.2.2 Les stratégies d'offre ..... 102
5.2.3 Les stratégies de concurrence ..... 105
5.3 Les stratégies de mix marketing ..... 109
À retenir ..... 110
Références bibliographiques ..... 111

**CHAPITRE 6 Les stratégies du mix marketing** ..... 112

6.1 Le positionnement : la base du mix marketing ..... 112
6.2 Le mix marketing selon le point de vue du client ..... 113

6.3 Le produit (bien ou service) ...... 116
6.3.1 La nature du produit ....... 116
6.3.2 Les nouveaux produits et l'innovation .................... 118
6.3.3 La diffusion des innovations ..................... 122
6.3.4 Les produits actuels et la matrice BCG graduée .... 123
6.3.5 La marque ...................... 124
6.4 Le prix ........................................ 126
6.5 La distribution et la logistique .. 130
6.5.1 La distribution ................ 130
6.5.2 La logistique ................... 134
6.6 La communication ..................... 134
6.6.1 Le mix de communication externe ........................... 135
À retenir ............................................. 140
Références bibliographiques ............. 141

**CHAPITRE 7 Le service à la clientèle** .................... 143

7.1 Qu'entend-on par service à la clientèle ? ............................ 144
7.2 Les caractéristiques d'un service ....................................... 145
7.3 Comment concevoir un service de qualité .................................. 146
7.3.1 La réactivité .................... 146
7.3.2 L'assurance ..................... 147
7.3.3 La fiabilité ...................... 148
7.3.4 L'empathie ...................... 149
7.3.5 La tangibilité .................. 150
7.4 Comment offrir un excellent service à la clientèle .................. 151
7.4.1 Commencer par le « quoi » ........................ 151
7.4.2 Puis miser sur le « comment » ................ 152
7.5 Les étapes de la prestation du service à la clientèle ............. 153
7.5.1 L'accueil ......................... 153
7.5.2 L'attente ......................... 155
7.5.3 La transaction ................. 156
7.5.4 La sortie .......................... 157
7.5.5 Les outils complémentaires du service à la clientèle ... 157
7.6 Le secret pour un excellent service à la clientèle : la formation du personnel ........ 159
7.6.1 Le développement de la capacité d'écoute ........ 159
7.6.2 L'acquisition d'habiletés de communication ......... 160
7.6.3 La validation d'aptitudes empathiques chez les employés ......................... 162
7.6.4 Le développement de l'efficacité de réaction du personnel .................. 163
7.7 Le marketing expérientiel : un plus ....................................... 165
À retenir ............................................. 167
Références bibliographiques ............. 168

**CHAPITRE 8 Le marketing numérique** .................... 169

8.1 La toile de fond du commerce électronique ............................... 171
8.2 La nouvelle économie ............... 172
8.3 Le commerce en ligne ............... 172
8.3.1 La vente en ligne ........... 173
8.4 Le site Web ................................ 177
8.5 Les médias sociaux .................... 178
8.6 Une vision omnicanal ................ 180
8.6.1 La nature de l'omnicanal ..................... 182
8.6.2 Les plateformes de marketing automatisé ..... 183
8.6.3 Les plateformes de données et d'analyse de données ..................... 183
8.6.4 Le marketing des réseaux sociaux ............................ 184
8.6.5 Les plateformes d'audience ...................... 184

8.6.6 La numérisation du point de vente ........... 185
8.6.7 La publicité sur Internet ... 185
8.6.8 Les technologies du futur ou du présent ? .............. 186
8.6.9 Le mobile ........................ 187
À retenir ............................................. 189
Références bibliographiques .............. 190

**CHAPITRE 9 L'organisation, la mise en œuvre et le contrôle** ......................... 192

9.1 L'organisation du marketing dans une PME ........................... 193
9.1.1 La structure organisationnelle du marketing .................. 195
9.1.2 L'intégration de la fonction marketing aux autres fonctions de la PME ....... 201
9.2 La mise en œuvre du plan de marketing .................................. 202
9.2.1 Les qualités requises pour réussir la mise en œuvre d'un plan de marketing ....................... 202
9.2.2 Les mécanismes de mise en œuvre du plan de marketing ....................... 203
9.3 Le contrôle ................................ 208
9.3.1 Le contrôle de l'orientation stratégique du plan de marketing .................. 209
9.3.2 Le contrôle de la performance du marketing ....................... 209
9.3.3 Le contrôle de la mise en œuvre des activités et des programmes de marketing ....................... 210
À retenir ............................................. 213
Références bibliographiques .............. 214

**CHAPITRE 10 Les points saillants du marketing dans les PME** ....................... 215

10.1 Le marketing : nature et pratiques performantes ............. 215
10.2 Le client : le nerf de la guerre .... 216
10.3 Ce que tout entrepreneur devrait savoir .............................. 217
10.4 Le plan de marketing stratégique ................................. 218
10.5 La conception de stratégies fondamentales de marketing performantes .............................. 219
10.6 Les stratégies du mix marketing .................................. 221
10.7 Le service à la clientèle .............. 222
10.8 Le marketing numérique .......... 223
10.9 L'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du marketing .............................. 225
Références bibliographiques .............. 227

Index ..................................................... 228

# Le marketing : nature et pratiques performantes

La société change et évolue rapidement. La technologie envahit la vie de tous les jours, que ce soit avec des téléphones intelligents de plus en plus performants ou encore la pénétration massive d'Internet dans les foyers et les entreprises. Le marketing aussi ne cesse d'évoluer grâce à la technologie, mais la technologie ne doit toutefois pas remplacer, dans les entreprises, l'être humain, qui demeure le pivot de l'action marketing entre celles-ci et les marchés, ainsi qu'une force caractéristique des entreprises qui réussissent. Une prémisse du marketing veut que le client soit la raison d'être de toute entreprise. En effet, pas de clients, pas d'entreprise. C'est évident, logique et facile à comprendre! Ce principe vaut tout autant pour une PME, une entreprise sociale ou communautaire, ou encore une grande entreprise et leur réussite dépend d'une fonction marketing forte, rigoureuse et bien articulée, qui fait le pont entre elles et leurs marchés.

## 1.1 Le marketing existe depuis toujours, ou presque…

Dans les économies primitives, les gens étaient relativement autonomes et produisaient une grande partie des biens dont ils avaient besoin pour survivre. Ils ne pouvaient cependant pas produire tout ce dont ils avaient besoin. Ils devaient donc se rendre occasionnellement sur une place publique pour échanger certains biens qu'ils avaient produits contre

d'autres dont ils avaient besoin. Cet échange s'appelle le troc, un système économique simple, mais primaire. C'est ainsi que se développèrent des marchés, c'est-à-dire des lieux publics où l'on se rencontrait pour faire des échanges, pour vendre et acheter des biens, et aussi pour socialiser. Le terme « marketing » vient d'ailleurs du mot anglais *market*, qui signifie « marché », un endroit où l'on faisait – et où l'on fait toujours – des échanges. Les vendeurs n'avaient qu'à trouver des acheteurs qui voulaient leurs produits. On s'entendait sur un prix. Le système de marketing était né. Évidemment, on était loin du commerce électronique.

Si de nos jours, grâce à l'arrivée de l'informatique et d'Internet, beaucoup de ces échanges sont électroniques, ils constituent toujours un marché. Le sens du terme « marché » a grandement évolué avec l'arrivée des différentes formes de commerce électronique, mais aussi avec l'économie de seconde de main et l'économie du partage. Cela dit, peu importe le contexte, pour que le marketing existe, il doit toujours y avoir des échanges libres entre deux parties qui ont pour but de satisfaire réciproquement leurs besoins : une partie offrant des produits (biens ou services), et l'autre partie offrant en échange une rémunération ou d'autres biens (produits ou services), ou encore une reconnaissance.

L'histoire du marketing remonte à longtemps. Dès l'Antiquité, on vit apparaître des commerçants. D'un côté, se trouvaient des artisans, des producteurs agricoles, divers intermédiaires, et de l'autre, des commerçants et des consommateurs. La révolution industrielle historique du XIX^e siècle a bouleversé l'économie agraire et artisanale et l'a fait évoluer vers un système économique plus élaboré d'offre et de demande. Ce n'est qu'au début du XX^e siècle que la discipline du marketing prit initialement forme au sein de grandes entreprises industrielles comme Ford, GM et Frigidaire qui fabriquaient des biens matériels durables et qui commencèrent à utiliser le marketing pour équilibrer la demande avec l'offre.

De même, d'autres grandes entreprises manufacturières qui fabriquaient des biens non durables de consommation courante comme les produits d'alimentation, de soins de beauté ou d'entretien ménager (Heinz, Procter & Gamble, Unilever et autres) commencèrent à envisager l'utilisation

du marketing en se préoccupant surtout de la distribution. On s'intéressa alors au rôle de la distribution physique, des grossistes et des commerces de détail, de même qu'à la commercialisation des produits par les manufacturiers. Après la Première Guerre mondiale, les moyens de production se sont grandement développés, de même que la productivité, de sorte qu'on commença à se préoccuper des problèmes de surplus de capacité résultant de la production de masse. L'attention dans l'économie se porta alors sur la mise en marché des produits. Les grandes entreprises manufacturières de biens durables et de biens de consommation commencèrent à faire des études de marché et de la publicité pour équilibrer l'offre et la demande. Toutefois, la Grande Dépression des années trente mit un frein à cette expansion des marchés et à l'amélioration de la qualité de vie jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Après la Seconde Guerre mondiale, la discipline du marketing évolua rapidement dans un contexte d'explosion de la demande causée par l'accroissement de la capacité de production de masse, la productivité, un souci croissant pour la qualité des biens fabriqués en grande quantité, des revenus accrus des consommateurs et conséquemment une aisance relativement installée dans de nombreux pays. On vit alors apparaître dans certaines entreprises « l'optique client ».

Désormais, des entreprises avant-gardistes dirigeaient leur attention sur le client et orientaient leurs opérations vers le marché. Des changements importants s'opérèrent dans la distribution alors qu'apparurent des centres commerciaux locaux puis régionaux, des magasins à grande surface et des chaînes de commerces de détail. Dans les années 1980, les gestionnaires de grandes entreprises de services commencèrent à voir l'importance du marketing et leur intérêt n'a jamais cessé de croître. Dans les années 1990, les nouvelles technologies influencèrent grandement la pratique du marketing ; de nouveaux services apparurent et s'imposèrent rapidement. De grandes entreprises de services, comme les services financiers (la Banque de Montréal, la Banque Nationale du Canada et Desjardins) et les services de transport et d'hôtellerie (Air Canada, Air Transat, Hilton, Marriott, etc.), découvrirent alors les avantages qu'elles pouvaient tirer d'une utilisation efficace de la technologie et du marketing.

Les entreprises de services (grandes et petites) n'ont cessé de se développer depuis cette époque et occupent maintenant une place importante dans l'économie. Un nombre croissant de petites entreprises de services utilisent avec succès le marketing particulièrement dans les domaines du tourisme, de l'hospitalité, de la santé, des soins à domicile, de l'entretien ménager, etc. En effet, les services représentent plus des deux tiers du produit intérieur brut (PIB) dans notre économie et plus des trois quarts des emplois.

Dans les années 2000, avec une plus grande pénétration d'Internet dans les foyers, on assista à une croissance marquée de son utilisation pour l'achat de billets de spectacles, de billets d'avion et de services d'hôtellerie. Certaines entreprises, comme Amazon, ont misé sur le commerce électronique et sur la qualité de leur service de livraison pour vendre des produits. Le succès d'Amazon a stimulé le commerce électronique, déstabilisant de nombreux commerces traditionnels, dont celui de l'alimentation. Désormais, de plus en plus de produits (biens ou services) sont accessibles par Internet et la technologie permet même d'effectuer facilement des achats ou de faire des transactions financières en tout genre à partir d'un téléphone intelligent[1].

## 1.2 Qu'entend-on par marketing ?

Le marketing désigne l'activité, l'ensemble des institutions et les processus impliqués dans la création, la communication, la livraison et l'échange d'offres qui ont de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires et la société en général[2].

Le marketing est en fait un processus social par lequel des personnes ou des entreprises (grandes ou petites) satisfont leurs besoins et désirs grâce à des échanges, avec des consommateurs ou d'autres entreprises, qu'elles font librement et dont la valeur prend la forme d'un transfert monétaire, d'un bien ou autre. Faire du marketing, c'est donc gérer des échanges entre une entreprise et ses marchés composés de personnes ou d'entreprises.

Faire du marketing, c'est gérer des échanges.

Dans les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, manufacturières ou de services, les gestionnaires perçoivent le marketing de plusieurs façons. En effet, le marketing est une

philosophie de gestion, une fonction de l'entreprise, une démarche de gestion et un ensemble de pratiques[3].

Avant tout, le marketing est une philosophie de gestion qui se base sur un principe général, reconnu par les entrepreneurs qui ont du succès, à savoir que la clientèle et le marché doivent guider les opérations de l'entreprise. C'est ce qu'on appelle l'optique client. Selon cette optique, le succès d'une entreprise dépend de son habileté à être à l'affût des changements dans son environnement, c'est-à-dire de détecter rapidement les nouveaux besoins dans la société, d'être à l'écoute des marchés, de bien comprendre les besoins des clients actuels ou futurs et d'y pourvoir, souvent en innovant, de façon à ce que ceux-ci soient satisfaits. De plus, l'entreprise doit constamment se préoccuper de mesurer la satisfaction (ou l'insatisfaction) des clients pour ajuster son offre en conséquence. L'idée de base est que la préoccupation constante pour le client est un impératif dans toute entreprise. Celle-ci doit donc articuler ses activités en pensant clients et mettre autant d'efforts, sinon plus, à conserver les clients actuels qu'à en chercher de nouveaux.

Le marketing est aussi une fonction de l'entreprise. Gérer une entreprise, peu importe sa taille, consiste à assurer l'intégration de plusieurs fonctions traditionnelles, comme les ressources humaines, les finances, la production ou les opérations, les systèmes informatiques et la technologie, et le marketing. Puisque le rôle premier du marketing est de bien connaître les marchés et les clients, ainsi que de définir les relations entre l'entreprise et les marchés, la fonction marketing doit donc jouer un rôle prédominant, même déterminant dans la planification stratégique et la gestion d'une PME. C'est le marketing qui amène l'eau au moulin : pas de clients, pas de ventes, et pas de ventes, pas d'entreprise. C'est on ne peut plus logique !

Faire du marketing est également une démarche classique de gestion consistant à planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler un ensemble d'activités dans une perspective de marché, et ce, dans les deux sens : du marché à la PME et de la PME au marché. Un bon gestionnaire doit se le rappeler chaque jour, et le rappeler à ses employés : il faut toujours penser client.

Enfin, le marketing est un ensemble de pratiques et d'activités de gestion orientées vers les marchés. Faire du marketing, dans la pratique, c'est d'abord être à l'écoute

du marché de différentes manières, notamment en faisant des études de marché ou des études du comportement des consommateurs. On doit effectuer des sondages sur la satisfaction de la clientèle, mettre au point et tester sur le marché de nouveaux produits et services, etc. Il faut continuellement se rappeler l'importance que les clients attachent à la qualité des services et des produits, et assurer un excellent service à la clientèle. En plus des décisions cruciales prises pour les services ou les produits, il faut aussi prendre des décisions concernant le prix, la distribution et la logistique et la communication (publicité, commandite, promotion des ventes, relations publiques, marketing direct, gestion du site Web et des réseaux sociaux, ventes, etc.). On accorde de plus en plus d'importance au service à la clientèle et au marketing numérique. Faire du marketing, c'est donc aussi gérer l'ensemble des pratiques mises en oeuvre.

Le premier élément de la démarche de gestion du marketing est la planification, qui dans la pratique prend la forme d'un plan de marketing stratégique permettant de décrire la vision, la mission, les valeurs et les objectifs de marketing de la PME, dont les objectifs de ventes et le choix des stratégies de marketing qui s'intègrent bien aux stratégies de l'entreprise, et vice-versa, pour mettre en marché des biens ou des services. Les gestionnaires doivent toujours avoir en tête le client et le marché lors de la préparation du plan de marketing.

Il faut penser client tout au long de la démarche de gestion du marketing.

Une fois l'estimation des ventes effectuée, les objectifs fixés, le plan et le budget de marketing préparés, il faut déterminer qui fera quoi et comment, autrement dit l'organisation, puis assurer la mise en œuvre des stratégies et des activités de marketing planifiées. Enfin, vient le contrôle, qui consiste à s'assurer que les objectifs ont été atteints et, s'ils ne l'ont pas été, à en rechercher la cause et à apporter les correctifs nécessaires. Le contrôle du marketing exige de faire une collecte continue d'informations auprès des clients et des marchés, et une analyse constante des résultats.

## 1.3 Des pratiques de marketing performantes

Existe-t-il des pratiques efficaces de marketing ? Oui. Toujours gagnantes ? Non. Le succès de toute pratique dépend de plusieurs facteurs. Quand des entreprises réussissent bien, elles sont scrutées à la loupe par des experts qui analysent les raisons de leur succès, en tirent des leçons et les rapportent dans des revues spécialisées comme la *Harvard Business Review* ou encore dans des publications de gourous du marketing comme l'a fait Philip Kotler dans son livre *Kotler on Marketing*[4]. De notre côté, nous avons aussi observé des pratiques reconnues pour réussir. L'encadré 1.1 présente 14 pratiques de marketing performantes.

| ENCADRÉ 1.1 | 14 PRATIQUES DE MARKETING PERFORMANTES |
|---|---|

| |
|---|
| Penser client en étant à l'écoute des marchés et des clients. |
| Reconnaître et bien connaître les tendances et les mégatendances. |
| Choisir des stratégies de marketing performantes. |
| Offrir des produits de valeur. |
| Communiquer efficacement. |
| Toujours offrir un excellent service à la clientèle. |
| Miser sur la fidélisation de la clientèle pour assurer la survie de la PME. |
| Concevoir une marque qui différencie bien l'offre de la PME. |
| Innover continuellement pour s'adapter aux changements des marchés. |
| Faire vivre aux clients une expérience client exceptionnelle. |
| Promouvoir la culture client auprès de tous les employés. |
| Faire un plan de marketing stratégique. |
| Mettre en œuvre avec dynamisme le plan de marketing stratégique. |
| Assurer le contrôle du plan de marketing stratégique. |

### 1.3.1 Penser client en étant à l'écoute des marchés et des clients

Une cause fréquente d'échec en affaires est que certains entrepreneurs ou dirigeants d'entreprise sont tellement passionnés par leur produit qu'ils en oublient le marché, alors que c'est la passion du client qu'il faut développer. Souvent inconsciemment, ils répondent à leurs propres besoins et intérêts au lieu de ceux du marché. On dit alors qu'ils ont choisi ou conservent une optique produit. Une optique produit est un intérêt exagéré de la part des dirigeants et de leurs employés pour leurs produits (biens ou services), pour leur PME (entreprise, commerce, firme, agence, clinique, etc.), pour leur façon de faire les choses comme ils l'ont toujours fait (leur site, leurs heures d'ouverture, leurs étalages, etc.) au point d'oublier les clients, leurs besoins et l'évolution de ces besoins. C'est ce qu'on appelle aussi la myopie marketing. Une concentration exagérée sur son offre est une cause bien connue de l'échec de plusieurs produits, et même d'entreprises qui ont été dépassées par les évènements ou des tendances. À l'opposé, le Cirque du Soleil, Mercedes, Disney World, Jean Coutu, Amazon, Google, Walmart, Apple et d'autres sont des exemples de grandes entreprises qui ont bien réussi en répondant aux besoins des clients, et ce, mieux que leurs concurrents. Plusieurs PME, évidemment peu connues, réussissent aussi très bien parce qu'elles ont su être à l'écoute des marchés et des clients.

Pour réussir en affaires, il faut toujours penser client.

Il est fondamental que les gestionnaires de PME, tout autant sinon plus que ceux des grandes entreprises, gardent en tête le concept de base en marketing qu'est l'optique client. Autrement dit, non seulement il faut être à l'écoute du marché, mais il faut toujours penser client afin de bien cerner les besoins et attentes des marchés, et plus spécialement ceux des clients actuels ou potentiels, pour continuellement ajuster l'offre de l'entreprise en conséquence et ainsi en assurer leur satisfaction de manière efficace. Il faut donc connaître le comportement des consommateurs et des clients, aussi savoir utiliser la technologie pour comprendre le parcours des clients, c'est-à-dire comment ils se comportent et s'assurer de bien répondre à leurs besoins (et désirs) durant leur démarche d'achat. L'entreprise puise surtout ses idées à même le marché et cherche à s'y adapter, à évoluer et à innover,

de façon à satisfaire sa clientèle actuelle ou potentielle par des services et produits de qualité qui répondent bien à ses besoins et qui, parfois, dépassent même ses attentes. Il faut savoir s'adapter aux spécificités de chaque marché, ou mourir[5]. Nous verrons dans le chapitre 2 le comportement d'achat du client d'aujourd'hui et dans le chapitre 3, où trouver cette information.

### 1.3.2 Reconnaître et bien connaître les tendances et les mégatendances

Une façon d'opérationnaliser l'optique client dans une entreprise est d'être à l'affût des grandes tendances et mégatendances dans la société pour reconnaître des occasions d'affaires potentiellement émergentes de même que les menaces potentielles pour une PME. Une tendance est un changement ou une évolution dans un sens donné qui amène des modifications ou même des transformations dans l'orientation des activités humaines d'une société. Une mégatendance est une tendance lourde qui a des impacts sociaux et économiques marqués.

Plusieurs mégatendances peuvent représenter des menaces pour certaines entreprises, mais des occasions d'affaires pour d'autres entreprises existantes ou en devenir qui sont à l'affût des grands changements dans la société. En voici quelques-unes qui illustrent notre propos : la préoccupation pour les problèmes de nature environnementale de tout genre, dont les changements climatiques et leurs causes ; l'impact des nouvelles technologies sur les habitudes de consommation et de communication ; le taux accru d'innovations dans la plupart des marchés ; les changements démographiques, particulièrement la décroissance de la natalité, le vieillissement de la population et l'impact de ce vieillissement sur la situation financière future des milléniaux ; le niveau croissant de scolarité ; l'importance accrue du rôle des femmes (qui sont maintenant proportionnellement plus scolarisées que les hommes) dans l'économie et la société ; la plus grande diversité culturelle ; la préoccupation d'une partie de la société pour l'activité physique et la saine alimentation afin de conserver ou d'améliorer la santé, mais aussi de contrer le problème majeur de santé qu'est l'obésité (une personne sur deux souffre d'embonpoint et une sur cinq d'obésité). Il faut aussi prendre en considération la mondialisation des marchés et en même temps le repli de certains

pays sur leur propre économie, l'importance et la croissance des marchés en Asie qui offrent un potentiel immense, etc.

Une autre tendance importante est celle des changements technologiques, qui multiplient les possibilités du marketing interactif grâce, entre autres, aux téléphones mobiles, aux tablettes électroniques, aux réseaux sociaux, et à l'intelligence artificielle qui influe sur le comportement des individus et des entreprises. Les changements politiques peuvent aussi avoir des impacts économiques importants. Ce ne sont là que quelques mégatendances qui amènent déjà et continueront d'amener des changements sociaux et économiques pouvant avoir un impact majeur sur toute PME.

Une PME ne peut survivre, voire croître, si elle ne reconnaît pas les tendances et les mégatendances des marchés dans le développement et l'adaptation de son offre.

### 1.3.3 Choisir des stratégies de marketing performantes

Il existe une panoplie de stratégies de marketing. Certaines entreprises ont tendance à développer leur offre en concentrant surtout leurs activités sur leurs produits et leurs marchés immédiats. Cette approche offre une certaine facilité, à condition de ne pas tomber dans le piège de la myopie marketing au point de ne pas prioriser l'optique client. Toute PME doit être capable de voir loin dans le développement de son offre grâce à des stratégies fondamentales de marketing permettant de se démarquer sur le marché. Les stratégies fondamentales de marketing sont le cerveau et le cœur du plan de marketing stratégique et permettent de distinguer l'offre d'une entreprise. Ce sont les stratégies de segmentation, de différenciation et de positionnement. Le choix de ces stratégies constitue l'étape cruciale du processus de planification du marketing stratégique qui sera présenté dans le chapitre 4.

La réussite d'une entreprise dépend des choix de stratégies fondamentales de marketing.

La sélection de stratégies de base commence par le choix de marchés offrant un potentiel intéressant, pour pouvoir ensuite harmoniser l'offre de l'entreprise aux besoins de segments dans ce marché, dont certains deviendront des marchés cibles. Il s'agit ici de la stratégie de segmentation.

On ne peut s'attaquer à tous les marchés, encore moins si on est une PME. Il faudra donc étudier avec soin les marchés et les tendances, les consommateurs et les clients, les canaux de distribution, la concurrence ainsi que d'autres facteurs pour être en mesure de bien segmenter le marché et de miser sur les marchés cibles les plus intéressants et les plus prometteurs. Ce choix fait, on pourra alors penser aux stratégies de différenciation et de positionnement pour chacun des segments retenus.

Une stratégie de différenciation consiste à offrir au marché un bien ou un service ayant des avantages supérieurs à ceux des concurrents et qui sont valorisés par les clients. Le positionnement d'une entreprise ou d'un produit est la place que cette entité occupe dans l'esprit des gens qui en ont la même perception. Le positionnement prend en compte les avantages concurrentiels, qui donnent la possibilité de différencier l'offre de l'entreprise de celle des concurrents selon des caractéristiques valorisées par les clients actuels ou potentiels, et fait appel à des stratégies de différenciation. Nous verrons en détail ces stratégies fondamentales de marketing au chapitre 5.

### 1.3.4 Offrir des produits de valeur

Le produit (bien ou service) est la pierre angulaire de l'offre de toute PME. Au moment de faire un achat, le client cherche toujours, consciemment ou non, à obtenir la meilleure valeur possible, de son point de vue et selon ses besoins (et désirs). La qualité du produit ou de la marque doit être à la base de l'offre de la PME. Un produit de qualité peut présenter beaucoup ou peu de valeur pour différentes personnes, selon leurs besoins ou selon le contexte d'achat ou de consommation. Le même consommateur peut donc accorder une valeur différente à un produit au sein d'une même catégorie de produits, selon les circonstances d'achat ou de consommation. Qu'entend-on par qualité ? Elle peut se définir comme l'ensemble des caractéristiques d'un produit (bien ou service) qui répondent ou non aux attentes des consommateurs, ou plus précisément des clients, et parfois même qui les dépassent. Par contre, pour la population en général, quand on parle d'un produit de qualité, on entend évidemment de bonne

La réussite passe par l'offre de la meilleure valeur possible pour le client.

qualité. Les gens recherchent donc des produits de qualité, de bonne qualité, et à un bon prix ! Ils veulent « en avoir pour leur argent ». On dira conséquemment que les clients, actuels ou potentiels, recherchent la meilleure valeur possible. Alors, qu'entend-on par valeur ?

En marketing, on définit la valeur comme étant le ratio de ce que le client reçoit par rapport à ce qu'il donne. Pour juger de la valeur d'un produit, le consommateur ou le client considère non seulement les bénéfices (fonctionnels, hédoniques, esthétiques, symboliques, etc.) qu'il tirera de l'achat, mais aussi les sacrifices qu'il devra faire pour acquérir le produit, soit le coût monétaire et le coût non monétaire (le temps d'attente en file, le déplacement, la difficulté d'accès, etc.). Le consommateur ou le client prend donc en compte le rapport bénéfices-sacrifices qu'implique son achat[6]. Nous verrons au chapitre 2 que la valeur peut être définie de quatre façons, selon les points de vue des consommateurs et des clients : le bas prix payé, le rapport qualité-prix, la présence des bénéfices recherchés et l'équation totale de la valeur.

Ainsi, pour un degré de qualité donné, si le client paie moins cher pour un produit, il perçoit qu'il obtient une plus grande valeur. Une autre façon d'augmenter la valeur est d'offrir davantage au client pour un prix donné. Le client choisira le produit qui lui donne la meilleure valeur perçue selon son point de vue. C'est logique. D'une part, les PME doivent donc chercher à créer le plus de valeur possible pour les clients en leur donnant plus pour un montant donné ou en réduisant les coûts de production afin de baisser le prix pour une qualité perçue donnée. D'autre part, les PME doivent être conscientes que leur offre représente une valeur aux yeux du marché, non seulement dans une perspective de qualité et de prix, mais aussi par sa capacité à procurer des bénéfices matériels ou symboliques.

Dans la pratique, ce n'est pas simple. L'entreprise doit être à l'écoute du marché pour en comprendre les attentes. La valeur perçue par le consommateur est une notion subjective : le prix est ce que le consommateur paie pour un produit, la valeur est ce pourquoi il paie. Il peut payer plus ou moins pour la qualité, la réputation, la marque, la garantie, la qualité du produit ou service, la qualité du service à la clientèle, etc. Les questions de produit (bien ou service), de marque et de prix seront abordées au chapitre 6.

### 1.3.5 Communiquer efficacement

La communication est un élément important de l'offre d'une PME puisqu'elle permet de faire connaître à la fois l'entreprise et son offre. La gestion d'une communication efficace comprend six étapes : il faut d'abord cibler précisément l'auditoire à qui la PME s'adresse (Quelle est ou quelles sont les cibles recherchées ?). Ensuite, il faut déterminer les objectifs de la communication (Veut-on informer, influencer, rappeler ou inciter à l'achat ?). Puis, il faut décider quoi dire, c'est-à-dire décider du contenu du message qui sera transmis. Le gestionnaire de marketing devra ensuite décider du budget consacré à la communication, puis du canal ou des canaux de communication qu'il utilisera. Finalement, il devra mesurer les effets de sa communication sur l'auditoire cible.

La communication dans une PME peut prendre plusieurs formes, allant du message transmis en personne à l'accueil ou à la réception jusqu'à celui transmis par téléphone, Internet, la poste, la radio et parfois même la télévision. Les possibilités de contact avec le grand public, les clients potentiels ou les clients actuels sont innombrables. Chaque contact avec les clients actuels ou potentiels doit permettre de les informer, de les solliciter ou de les fidéliser. Nous verrons au chapitre 6 où et comment entrer en contact avec les clients. Une attention spéciale sera accordée à la communication numérique au chapitre 8. Cependant, une bonne communication exige d'abord de former le personnel de la PME pour s'assurer qu'il communique bien avec la clientèle, puis de connaître l'auditoire cible, de fixer ses objectifs, d'utiliser des mots qui seront compris par l'auditoire et de mesurer les effets de la communication.

Il ne suffit pas de savoir faire, il faut aussi le faire savoir.

### 1.3.6 Toujours offrir un excellent service à la clientèle

Au sens large, le service à la clientèle désigne tout service rendu à un client avant, pendant ou après la vente, par un employé qui est en contact avec les clients (réceptionniste, agent de bord, représentant, technicien, consultant, etc.) ou qui occupe parfois d'autres fonctions. Les entreprises qui réussissent le mieux sont souvent celles qui se différencient grâce à leur excellent service à la clientèle.

Le principe fondamental du service à la clientèle est que le client, consciemment ou non, recherche toujours un bon service à la clientèle, et en apprécie la qualité. Un excellent service à la clientèle n'est possible que si l'entreprise reconnaît l'importance de la clientèle, qui doit, nous le rappelons, constituer sa raison d'être en tant que facteur de réussite. Les gestionnaires doivent aussi reconnaître que la gestion du service à la clientèle doit être un processus continu et évolutif qui s'adapte sans cesse à cause du roulement de personnel, des besoins changeants des consommateurs et des clients, et de l'évolution rapide et parfois envahissante de la technologie.

Un excellent service à la clientèle peut devenir un élément déterminant dans la stratégie et la réussite d'une entreprise.

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'optique client est un facteur important dans le succès d'une entreprise. Un deuxième facteur de réussite est l'offre d'un excellent service à la clientèle, ce qui exige d'abord que l'entreprise se dote d'une culture client et que tous les employés soient soucieux d'offrir non seulement un service à la clientèle, mais bien un service à la clientèle de qualité. Pour ce faire, il faut développer cette culture avec tous les employés de la PME, peu importe leur niveau hiérarchique et s'ils sont en contact ou non avec les clients.

Il faut ensuite analyser tous les aspects et toutes les dimensions du service à la clientèle avant, pendant et après la vente, les évaluer, comprendre les besoins et les attentes des clients, pour ensuite définir ce que devrait être un service à la clientèle de qualité et déterminer les moyens pour le mettre en œuvre. Ces normes de qualité doivent évidemment être élaborées avant l'étape suivante, qui consistera à former les employés. Il y aura deux types de formation : la formation initiale, adaptée aux diverses fonctions et qui s'adresse aux nouveaux employés, et la formation continue pour les employés déjà en place. Il faut noter qu'une excellente formation à la communication est un outil fondamental pour offrir un service à la clientèle hors pair. Le service à la clientèle est l'objet du chapitre 7.

### 1.3.7 Miser sur la fidélisation de la clientèle pour assurer la survie de la PME

Évidemment, toute entreprise cherche à croître pour augmenter son niveau d'activités, mais aussi pour assurer sa pérennité.

Une erreur commune est de croire que l'augmentation du niveau d'activités dépend surtout de la capacité à attirer de nouveaux clients. La recherche de nouveaux clients est importante, mais conserver la clientèle actuelle l'est tout autant, sinon plus. En effet, logiquement, il est inutile de faire couler l'eau du robinet à plein débit si on ne met pas un bouchon dans l'évier ! Il en coûte cinq fois plus cher d'aller chercher un nouveau client que de conserver un client actuel. Les chapitres 6 et 7 abordent la communication avec les clients et le service à la clientèle, deux éléments importants dans une démarche de fidélisation.

Une première façon de conserver les clients actuels est d'offrir des produits de valeur qui les satisferont, et qui dépasseront même leurs attentes. Il est donc essentiel de connaître le degré de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle face à l'offre de la PME. Il faut aussi être à l'écoute du marché et des clients afin de bien détecter et comprendre les changements dans leurs goûts et leurs champs d'intérêts.

De même, pour conserver les clients actuels, les représentants doivent au moins faire autant d'efforts, sinon plus, pour maintenir une relation continue avec eux grâce à des programmes de contacts. D'ailleurs, pourquoi de ne pas faire d'une pierre deux coups ? Une approche complémentaire consiste à profiter des diverses possibilités de contacts avec les clients pour augmenter les ventes. Enfin, une autre manière de conserver les clients est d'avoir des programmes de fidélisation de la clientèle en offrant des récompenses (primes, rabais, etc.) pour les dépenses cumulées, les commandes importantes, etc.

La fidélisation de la clientèle est aussi, sinon plus essentielle à la survie et à la croissance de l'entreprise que la quête de nouveaux clients.

### 1.3.8 Concevoir une marque qui différencie bien l'offre de la PME

Une marque est un signe distinctif qui peut prendre la forme d'un nom, d'un logo, d'un symbole, d'une couleur, etc., ou une combinaison de ces éléments qui permet de créer une identité pour une entreprise, peu importe sa taille, ou pour un produit (bien ou service), et qui est facilement reconnaissable par les consommateurs et les clients actuels ou potentiels. La marque est plus qu'un nom ou un logo, elle représente un ensemble de caractéristiques (qualité, sécurité, garantie, réputation, etc.) qui ont une valeur pour les consommateurs et

les clients, et en retour une valeur économique pour la PME. Même si une marque est plutôt associée à de grandes entreprises (Heinz, Kellog's, Rona, St-Hubert, Rôtisseries Benny, Schwartz's, Proxim, etc.), les PME aussi peuvent miser sur leur nom, un logo, un choix de couleurs, etc (par exemple, Physiothérapie René Joyal ou Services paysagers ABC). Une marque permet d'attirer l'attention des consommateurs et des clients, différencie l'entreprise et son offre, réduit le risque perçu par les clients potentiels, sécurise les clients actuels, les conforte dans leur choix et aide à les fidéliser. L'entreprise peut ainsi bâtir son capital de marque, c'est-à-dire qu'en plus d'être un atout, la marque devient aussi un actif.

Créer une marque qui se démarque.

Développer une marque demande beaucoup plus d'efforts que de choisir un nom, un logo ou une couleur. Ces caractéristiques symboliques ne sont que la partie visible de l'iceberg. La PME doit développer une offre qui la différencie de la concurrence, et miser sur des produits de qualité et un service à la clientèle exemplaire, qui représentent une valeur dans une optique client. L'entreprise doit aussi améliorer l'expérience client en sachant bien gérer le dilemme contacts humains et technologie. Chaque point de contact avec un client, tout au long de son parcours avec l'entreprise, contribue à construire ou à éroder le capital de marque de la PME. En d'autres mots, c'est en développant une offre qui se démarque de la concurrence et qui répond bien aux besoins des clients que ceux-ci associeront une offre de qualité à la marque, et vice versa. La marque est un élément du mix marketing, qui est présenté au chapitre 6.

### 1.3.9 Innover continuellement pour s'adapter aux changements des marchés

Le temps passe, la société change, et les valeurs et les besoins des gens aussi, à un rythme jamais vu auparavant. Les entreprises doivent faire de même, ce qui les force à innover. L'innovation doit se faire de concert avec le marketing pour miser sur les idées et les produits (biens et services) qui présentent les meilleurs potentiels pour l'entreprise. Une partie du chapitre 6 traitera de la gestion des produits et de l'innovation.

L'innovation résulte bien souvent de changements technologiques ou scientifiques, mais elle peut aussi naître de la

nécessité de se distinguer des concurrents lors de la définition des stratégies de différenciation et de positionnement. Une autre raison d'innover est liée aux changements sociaux et économiques. En effet, toute entreprise doit s'adapter constamment aux changements si elles veulent rester en affaires. Par le fait même, il leur faut aussi s'adapter aux tendances et mégatendances socio-économiques, se réinventer et innover de façon soutenue en misant sur la créativité. Évidemment, innover implique toujours des risques, mais ne pas innover en implique un bien plus grand : celui de disparaître.

Ne jamais cesser d'innover pour évoluer.

Par exemple, on l'a déjà mentionné, deux changements socio-économiques importants se dessinent à l'horizon : l'économie de seconde main et l'économie du partage. Ce sont des économies parallèles à l'économie traditionnelle qui permettent à des particuliers de faire des transactions (achats ou même échanges) avec d'autres particuliers, comme sur le site de Kijiji. Dans une étude menée en 2016, l'Observatoire de la consommation responsable de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM estimait qu'en moyenne chaque Canadien a économisé 480 dollars l'année précédente en achetant des biens de seconde main au lieu de biens neufs ; la valeur estimée totale est de 29 milliards de dollars[7]. Cette approche réduit le besoin d'achats de produits neufs et augmente l'utilisation de chaque bien existant. Il en résulte donc que la fabrication et la vente de biens neufs diminuent proportionnellement dans l'économie traditionnelle. Bien sûr, cela influence de plus en plus le commerce de détail local et même les grandes chaînes, sans parler du commerce électronique.

L'autre forme de changement socio-économique observé est l'économie du partage, un nouveau mode de consommation qui permet de partager entre consommateurs l'usage de biens et services. Un exemple intéressant mais controversé est UberX. Sa venue a stimulé la naissance de Téo Taxi, une entreprise désireuse de se distinguer du taxi traditionnel et d'UberX. Le partage peut être payant ou prendre la forme d'un échange. Les consommateurs peuvent se loger grâce à Airbnb, se déplacer grâce à BIXI, Communauto, Car2Go et Turo. Par contre, l'économie de partage est un marché parallèle de plusieurs milliards de dollars où les taxes ne sont généralement pas prélevées, et les revenus, souvent non

déclarés au fisc – ce qui fait évidemment l'objet de critiques. Toutes ces initiatives forcent aussi les entreprises dans les industries du tourisme, de l'hôtellerie, de l'hébergement et du transport à s'adapter et à innover.

### 1.3.10 Faire vivre aux clients une expérience exceptionnelle

Répondre aux attentes des clients, c'est bien; aller au-delà, c'est mieux. C'est presque un cliché de nos jours, mais peu d'entreprises réussissent à le faire. Bien répondre aux attentes des clients contribue à leur satisfaction, ce qui est un prérequis à leur fidélisation. Dépasser les attentes, surprendre les clients, les enchanter, les impressionner, les émerveiller, c'est beaucoup mieux: une expérience client exceptionnelle est ce qui produit un effet «wow».

Dépasser les attentes du client pour créer un effet «wow».

Aller au-delà des attentes commence par produit (bien ou service) d'une qualité remarquable et par un excellent service à la clientèle, ce qui sera le sujet du chapitre 7. Autrement, tout effort pour aller au-delà des attentes sera perçu comme artificiel, faux, mal avisé et possiblement mal venu si le produit (bien ou service) n'est pas, à la base, de la qualité attendue. Aller au-delà des attentes exige, en premier lieu, une bonne connaissance du comportement du client ou du consommateur, de son parcours, et plus précisément de ses besoins et de ses attentes. Il faut ainsi prévoir du personnel empathique et formé à bien servir les clients afin de leur faire vivre une expérience client mémorable.

On entend par expérience client l'ensemble des réactions personnelles et subjectives exprimées par un client, notamment ses émotions, à chacun des points de contact entre l'entreprise et lui, avant, pendant et après l'achat. Dans le cadre des étapes du processus d'achat, de consommation et de post-consommation – ce qu'on appelle le parcours du client ou du consommateur (*consumer journey*), et qui sera présenté au chapitre 2 –, le marketing expérientiel vise notamment à développer la qualité de l'accueil, de l'environnement, des informations offertes aux clients, de la prestation du service lors de l'achat et du service après-vente pour faire en sorte que le client perçoive le

moment comme étant agréable. Même dans le contexte du marketing numérique, il faut penser à rendre agréable l'expérience en ligne du client. Il faut donc répondre aux attentes du client aux divers points de contact, mais aussi aller au-delà de ses attentes par des marques d'attention dans certains points de contact, créant ainsi des effets « wow ».

Pour créer un effet « wow », l'entreprise doit développer des stratégies et des pratiques qui font vivre aux clients des expériences uniques. En voici quelques exemples : la clinique vétérinaire qui appelle à la maison pour demander comment va Bécassine au lendemain de son opération à une patte et qui suggère des moyens pour hâter la guérison ; le concessionnaire automobile qui entrepose les pneus d'été après la pose des pneus d'hiver ; le restaurateur qui accueille un client par son nom, l'amène à sa table préférée et connaît son apéro favori ; l'hôtel dans Charlevoix qui, par un service d'expédition, renvoie au client sa radio compacte laissée par mégarde dans la chambre avant même que celui-ci ne s'aperçoive de son oubli ; les musiciens qui saluent les passagers du navire de croisière au moment du débarquement et les remercient d'avoir assisté à leurs concerts, etc. Voilà des pratiques de marketing expérientiel : faire plus que ce à quoi le client s'attend, et même le surprendre.

On ne peut toutefois pas miser uniquement sur une perspective expérientielle pour fidéliser un client. Il faut aussi reconnaître que ce ne sont pas tous les clients dans tous les secteurs d'activités qui souhaitent vivre des expériences exceptionnelles. D'autre part, dans certaines circonstances, des entreprises comptent aussi sur le marketing relationnel. Elles prennent alors autant en considération la relation à long terme avec la personne que l'expérience à lui faire vivre lors de ses contacts avec l'entreprise. Enfin, certains clients recherchent plutôt un produit (bien ou un service) fonctionnel qui répond à leurs besoins, rien de plus. En d'autres mots, dans certains contextes, le client souhaite que la mise en marché se limite à l'aspect fonctionnel d'une transaction. Il faut donc chercher à équilibrer savamment l'expérientiel, le relationnel et le fonctionnel.

### 1.3.11 Promouvoir la culture client auprès de tous les employés

Penser, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant : il faut agir si on souhaite atteindre les objectifs fixés et réaliser ses ambitions. Pour ce faire, il faut d'abord sensibiliser tous les employés à l'importance du client pour assurer la survie de la PME. C'est un rôle important de tout gestionnaire de développer la culture organisationnelle, en particulier l'optique client. Pas de clients, pas d'entreprise ! L'apport du marketing à la survie et au développement de toute entreprise ne doit pas seulement être la responsabilité des gens de marketing[8]. Tous les employés de la PME doivent être impliqués dans une optique client, et non seulement les représentants et les employés du service à la clientèle. Tous les employés de la PME doivent être conscients de leur rôle de soutien dans la prestation des services et la production de biens. Ils doivent aussi être à l'écoute des commentaires des clients, surtout des plaintes, pour tirer avantage de cette rétroaction afin d'améliorer l'offre et la transmettre aux personnes concernées.

La satisfaction du client est la responsabilité de tous les employés.

Pour passer des idées à l'action avec succès, il faut d'abord donner plus de responsabilités aux employés et en même temps les rendre plus imputables, c'est-à-dire redevables de leurs faits et gestes envers les clients. Il faut aussi mettre en place une structure simple qui permet de déterminer les rôles de chacun et s'assurer que leurs responsabilités sont connues de tous. Il faut éviter de travailler en vase clos. On doit privilégier le travail d'équipe qui permet à chaque employé de savoir ce qui se passe et ce qui est attendu de lui et des autres employés (particulièrement avec les clients), et ainsi encourager la collaboration et la réalisation de projets et d'activités. Le travail en équipe favorise le partage et la diffusion d'information. La main droite doit savoir ce que la main gauche fait. Le personnel est un élément essentiel dans la gestion du marketing et aussi dans le succès de toute entreprise. Que l'employé travaille en production ou dans les opérations, en ressources humaines, en comptabilité, en finance, en technologie ou en informatique, peu importe sa fonction, il doit savoir ce qu'on attend de lui pour contribuer à la satisfaction de la clientèle. Nous approfondirons cette question au chapitre 7.

### 1.3.12 Faire un plan de marketing stratégique

La planification du marketing stratégique est la première étape du processus de gestion du marketing. Si on ne sait pas où l'on va, dirige-t-on son entreprise ? Non ! Il faut comprendre les marchés, reconnaître ceux qui offrent un potentiel intéressant, choisir les marchés cibles à attaquer, fixer des objectifs, élaborer les stratégies fondamentales de marketing et de mix marketing, dont la communication avec les clients et le service à la clientèle. Puis, il faut mettre en place l'organisation nécessaire, impliquer et motiver le personnel, mettre en œuvre les programmes et les activités, et assurer le contrôle des opérations. En d'autres mots, et ce n'est pas une surprise, le dirigeant doit diriger.

Dans la pratique, le dirigeant doit préparer un plan d'affaires, dans lequel le plan de marketing stratégique occupe évidemment une place prépondérante et déterminante. Quand on parle d'un plan d'affaires, on ne parle pas d'un document qui compte plusieurs centaines de pages. Il est constitué du bilan de l'année qui se termine, d'une analyse des environnements interne et externe, des plans des diverses fonctions – dont le plan de marketing stratégique, qui est le point central du plan d'affaires –, des éléments de l'organisation, des programmes et activités (selon le calendrier, les évènements importants, etc.), des outils de contrôle, et finalement d'un budget détaillé, essentiel pour connaître l'état des résultats de l'année à venir.

Un plan de marketing stratégique aide à cibler, à coordonner et à mettre en œuvre les activités de marketing. Il permet de faire le point sur la situation et d'analyser de façon rationnelle l'évolution de l'entreprise en recueillant les données historiques de celle-ci et de faire une analyse objective de son évolution. L'information sur l'entreprise et son environnement permet de prendre des décisions éclairées pour les décisions stratégiques à prendre, la démarche à suivre et les échéanciers, et facilite le contrôle des activités de marketing de l'entreprise.

Ne pas faire de plan, c'est planifier l'échec.

Évidemment, ce plan ne doit pas être un carcan. Selon les résultats, les menaces et les occasions d'affaires, on pourra apporter des ajustements et même des transformations selon les changements économiques ou les actions agressives

d'un concurrent, la réorientation d'un fournisseur important ou la nécessité d'introduire une nouvelle technologie pour que la PME reste compétitive. La gestion de la préparation d'un plan d'affaires centré sur le marketing devrait être une priorité pour tout dirigeant d'entreprise. L'élaboration du plan de marketing stratégique est présentée en détail au chapitre 4.

### 1.3.13 Mettre en œuvre avec dynamisme le plan de marketing stratégique

La rédaction d'un plan augmente les chances de réussite, mais ne la garantit pas. Il faut donc, après avoir planifié, passer à l'action et s'organiser pour mettre en œuvre le plan. La mise en œuvre du plan de marketing stratégique fait appel aux qualités de gestionnaire du dirigeant, alors que la planification faisait appel à ses qualités d'innovateur, de visionnaire et de planificateur, ainsi qu'à sa connaissance de l'offre de la PME et des marchés. Pour concrétiser le plan, il faut passer par l'étape d'organisation du marketing. On fait référence ici à l'ensemble des moyens requis pour orchestrer le travail, le répartir et le coordonner afin de réaliser le plan. L'organisation du marketing implique à la fois la structure organisationnelle (qui fait quoi) et la culture organisationnelle (comment les choses sont faites). C'est là la base de la mise en œuvre.

Faire un plan ne garantit pas le succès, il faut aussi passer à l'action avec dynamisme.

La mise en œuvre est la démarche par laquelle le plan de marketing stratégique est converti en action. La mise en œuvre se concrétise à l'aide de mécanismes et d'outils (activités, programmes, systèmes et politiques de marketing). Les dirigeants de PME sont des gens d'action. Penser, c'est bien, mais on doit aussi agir. Le but de la mise en œuvre du plan de marketing stratégique est de faire fonctionner les stratégies. Définir des stratégies, c'est choisir ; mettre en œuvre, c'est agir. La stratégie la plus brillante du monde n'a aucune valeur si elle ne donne pas de résultats parce qu'elle n'a pas été mise en œuvre correctement[9].

### 1.3.14 Assurer le contrôle du plan de marketing stratégique

Le contrôle est le corollaire de tout plan et il en est une conséquence logique : pas de plan, pas de contrôle possible. Un dirigeant qui ne fait pas de plan de marketing stratégique ne sait pas où il veut aller, et donc ne dirige pas. Aussi, s'il rédige un plan de marketing stratégique pour sa PME et n'en assure pas le contrôle de la mise en œuvre, il ne sait pas où il est rendu lors de sa mise en œuvre, ni à la fin de la période du plan et n'exercera plus son rôle de dirigeant. La planification et le contrôle sont des outils de base de la gestion du marketing dans une PME. Le plan force le gestionnaire à donner une vision à sa PME, à fixer des objectifs et à définir des stratégies, c'est-à-dire des moyens pour atteindre les objectifs. Le contrôle sert à en mesurer la performance lors de sa mise en œuvre.

Un contrôle efficace du plan de marketing de la PME en facilite la réussite.

De façon générale, le contrôle est un processus de pilotage et de mesure en temps réel des réalisations du plan de marketing stratégique. Il permet de gérer et d'évaluer le marketing de l'entreprise, tant du point de vue de son orientation stratégique et de sa performance que de la gestion de ses activités et programmes. Le contrôle permet au gestionnaire d'apprendre de ses bons coups et de ses erreurs, et d'apporter des correctifs, si nécessaire, à la réalisation du plan de marketing stratégique. C'est donc aussi un excellent outil d'apprentissage pour tout dirigeant de PME. La planification permet d'apprendre à faire des prévisions et à choisir des stratégies à court et moyen termes. Le contrôle permet d'apprendre à comparer les performances aux objectifs opérationnalisés dans le budget associé au plan de marketing et de prendre des décisions, souvent à très court terme, pour apporter des ajustements ou des correctifs urgents. Le contrôle du marketing est un outil essentiel de gestion du marketing stratégique.

Enfin, un bon contrôle du plan de marketing stratégique permet non seulement de bien gérer le présent, mais aussi de mieux planifier l'avenir. Nous discuterons davantage de ce sujet au chapitre 9.

À retenir

**1.** Le marketing est une philosophie de gestion, une fonction de l'entreprise, une démarche de gestion et un ensemble de pratiques.

**2.** La raison d'être de toute entreprise est le client : pas de clients, pas d'entreprise !

**3.** La discipline du marketing et son évolution ont été marquées par une dichotomie d'optiques : l'optique produit et l'optique client. L'optique client doit guider toutes les opérations d'une PME.

**4.** Le cerveau et le cœur du plan de marketing stratégique sont dans les stratégies fondamentales du marketing, à savoir la segmentation, la différentiation et le positionnement.

**5.** On peut se différencier en offrant un service à la clientèle et une expérience client exceptionnels.

**6.** Le processus de gestion du marketing stratégique comprend quatre volets : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle.

**7.** Les 14 règles incontournables en marketing sont essentielles pour assurer une bonne gestion du marketing dans une PME.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p. 3-6.
2. American Marketing Association. « Definition of marketing », [traduction libre], [En ligne], www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx (Consulté le 3 octobre 2017)
3. Adapté de Filiatrault, Pierre et Francine Rodier. *Comment faire un plan de marketing stratégique* (4e éd.), Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2017, p. 28-29.
4. Kotler, Philip. *Kotler on Marketing, How to Create, Win, and Dominate Markets*, The Free Press, New York, New York, 1999, 255 p.
5. Léger, Jean-Marc, Jacques J. Nantel et Pierre Duhamel. *Le code Québec*, Montréal, Québec, Les Éditions de l'Homme, 2016, p. 29-30.
6. Zeithaml, Valarie A. « Consumer perceptions of price, quality, and value : a means-end model and synthesis of evidence », *Journal of Marketing*, vol. 52, no 3 (juillet 1988), p. 2-22.
7. Benessaieh, Karim. « Achats d'occasion : le Québec à la traîne, Montréal dans le *top* 3 », *La Presse.ca*, 14 mars 2017, [En ligne], http://affaires.lapresse.ca/economie/commerce-de-detail/201703/14/01-5078510-achats-doccasion-le-quebec-a-la-traine-montreal-dans-le-top-3.php (Consulté le 3 octobre 2017)
8. Kotler, Philip, *op. cit.*, p. 20.
9. Martin, Roger L. « The execution trap », *Harvard Business Review*, vol. 88, 7/8, juillet-août 2010, p. 64-71.

CHAPITRE 2

# Le client : le nerf de la guerre

## LE CLIENT A TOUJOURS RAISON !

Combien de fois, en contexte de PME, a-t-on entendu cette maxime qui dit que le client a toujours raison ? Lorsqu'un client, que ce soit un consommateur, un professionnel, une entreprise industrielle ou un commerce s'avère beaucoup plus exigeant que la moyenne et en arrive à faire oublier tous les autres, on peut être tenté de rétorquer de façon pas toujours politiquement correcte. En réalité, ce client « plus spécial » et, espérons-le, très rare, met parfois à l'épreuve la structure même de la PME, ses processus et ses produits (biens ou services). Même si l'envie ne manque pas de le rabrouer, il mérite peut-être plutôt des remerciements, car il permet de retourner le miroir vers les forces et les faiblesses de l'entreprise pour mieux répondre aux besoins du segment de marché. L'analyse qui devrait en découler peut amener l'entreprise à tabler sur ses forces et compétences distinctives ou à corriger des faiblesses et des problèmes stratégiques[1]. À la limite, cette réflexion pourrait inciter l'entreprise à revoir sa segmentation de marché, la différenciation de ses produits (biens ou services), son positionnement par rapport à la concurrence, etc.

Considérant qu'une PME est nécessairement en situation de ressources limitées (humaines, financières, physiques, virtuelles, etc.), elle doit constamment se questionner sur ses choix et investir ses précieuses ressources pour les cibles et les projets les plus prometteurs, soit ceux qui lui permettent

d'atteindre ses buts et objectifs, en respectant sa mission, sa vision et ses valeurs.

Aujourd'hui, la réalité quotidienne d'une PME se métamorphose. Les générations de clients se succèdent à un rythme accéléré et les technologies avec lesquelles ceux-ci grandissent se développent de façon exponentielle. Bien que les consommateurs québécois portent les mêmes sept traits identitaires (heureux, consensuel, détaché, victime, villageois, créatif, fier) peu importe leur génération, ceux-ci s'expriment à des degrés divers selon la génération[2]. La PME n'a pas d'autre choix que de s'adapter à cette évolution. On pourrait croire, à l'issue de ces transformations, que le client d'aujourd'hui est complètement différent de celui d'autrefois, mais c'est un piège !

En réalité, ce qui a vraiment changé, c'est que le client d'aujourd'hui est mieux informé, plus interactif, et il a beaucoup plus de pouvoir qu'autrefois sur les entreprises, peu importe leur taille. Certaines grandes entreprises l'ont d'ailleurs appris à leurs dépens. À tort ou à raison, des dérapages sur les réseaux sociaux peuvent aujourd'hui amener des gestionnaires de grandes entreprises à devoir trouver un terrain d'entente avec des individus isolés et détenant historiquement peu de pouvoir. L'asymétrie d'information, qui autrefois procurait du pouvoir aux mieux informés et aux plus rusés, n'est plus ! Désormais, les entreprises doivent être sensibles aux clients dans les marchés ciblés, car pas de clients, pas d'entreprise !

## 2.1 Qui est le client d'aujourd'hui ?

Tout d'abord qu'entend-on par client ? Un client est une personne, une entreprise ou une organisation qui reçoit un bien ou un service d'une autre personne, entreprise ou organisation, le plus souvent en échange d'un paiement. L'un des principaux mythes, dans les PME, est que le client d'aujourd'hui recherche uniquement le prix le plus bas, mais c'est faux ! En réalité, le client tente plutôt, et en tout temps, d'obtenir la meilleure valeur possible pour les produits qu'il désire se procurer. Toutefois, il est beaucoup mieux outillé qu'avant pour sa recherche, ses achats, sa consommation et son évaluation post-achat. La PME d'aujourd'hui doit

donc maîtriser la notion de valeur d'un produit (bien ou service), mais du point de vue des clients. L'entreprise n'a pas le choix, elle doit notamment éviter ou réduire les écarts défavorables entre la valeur attendue par les clients potentiels ou actuels et la valeur qu'ils perçoivent dans son offre. Elle doit également prendre conscience que le client peut estimer la valeur d'un produit avant l'achat, au moment de l'achat, lors de l'usage ou de la consommation, mais aussi après[3]. Ainsi, une PME doit être présente virtuellement et physiquement là où se déroulent la recherche et l'évaluation par le client, et offrir aux clients ciblés quelque chose d'unique par rapport à ce qu'offrent ses concurrents, soit une valeur supérieure.

La création d'une valeur supérieure présente des enjeux de taille, car il s'agit d'une évaluation personnelle du produit dans des contextes précis, donc une mesure perceptuelle et très individuelle établie par les clients. Selon les individus et leurs contextes de recherche d'information, d'achat et de consommation (ou d'usage), les critères de cette valeur changent. Avec de telles variations, comment peut-on arriver à comprendre la valeur attendue et les parcours des clients d'aujourd'hui dans leur démarche d'achat (qu'ils soient des consommateurs, des professionnels, des entreprises industrielles, des commerces, etc.) ?

Pour créer de la valeur là où ça compte, il faut d'abord savoir comment la définir, mais du point de vue des clients eux-mêmes. Le grand danger qui guette tout entrepreneur est de limiter la définition de la valeur des produits (biens ou services) de l'entreprise à sa vision personnelle. Cette vision peut être influencée par un attachement émotif à ses produits et se révéler totalement erronée. En se souciant du regard le plus important, soit celui du client, l'entreprise adopte une approche orientée vers le marché, qui est beaucoup plus probante quant à la perception et à l'adoption de ses produits. En d'autres mots, et conformément à l'optique client que nous avons présentée au chapitre 1, il faut porter un jugement sur la valeur des produits de l'entreprise avec les yeux des clients ciblés. Une bonne compréhension de la valeur d'un produit (bien ou service) du point de vue du client ciblé est donc un impératif.

## 2.2 La valeur d'un produit (bien ou service) du point de vue du client

Quatre énoncés permettent de synthétiser les différentes définitions et conceptions de la valeur d'un produit du point de vue des consommateurs :

- la valeur est le bas prix payé ;
- la valeur est le rapport qualité-prix ;
- la valeur est la présence des bénéfices recherchés ;
- la valeur est l'équation totale de la valeur (bénéfices-sacrifices monétaires et non-monétaires).

Examinons successivement ces différentes conceptions de la valeur du point de vue d'un client potentiel[4].

### 2.2.1 La valeur est le bas prix payé

Pour certains clients, actuels ou potentiels, une bonne valeur correspond à un bas prix. Le prix devient donc l'élément le plus saillant dans leurs équations de la valeur. Ces clients tenteront d'estimer le prix selon la valeur que le produit représente pour eux, en minimisant leurs sacrifices monétaires. Alors que certains clients s'attarderont au prix exact, d'autres coderont simplement le prix comme « cher » ou « pas cher » selon leur fourchette personnelle d'acceptabilité. Cette fourchette d'acceptabilité s'échelonne du prix minimum jusqu'au prix maximum qu'ils estiment plausible. À l'extérieur de cette fourchette, le prix sera suspect (trop cher ou pas assez cher), et le produit ne sera pas retenu parce qu'il induit un doute ou de la « dissonance cognitive » chez le client, c'est-à-dire deux connaissances incohérentes qui amènent le client à rejeter l'offre. Tout client, que ce soit une personne ou une entreprise, a tendance à fuir ces situations inconfortables.

Dans une approche basée uniquement sur le bas prix payé, le client s'intéresse surtout au prix minimum de la fourchette. Le client qui conçoit la valeur d'un produit ou d'un service selon cette conception valorise donc avant tout les bas prix, comme le prix payé lors d'un solde saisonnier, un achat avec coupon, des spéciaux de la semaine, etc. Il fera probablement des achats dans des entreprises ayant adopté des politiques de bas prix, qu'il s'agisse d'une PME, d'une firme de services professionnels ou de commerces de détail, petits ou grands comme Walmart, Dollarama, les

supermarchés, les magasins d'escompte (Maxi, Super C), etc. Dans son évaluation, il ne tiendra pas compte des autres sacrifices qu'il doit faire pour se procurer des produits à rabais, soit le temps à investir pour visiter plusieurs bannières d'épicerie chaque semaine, la distance à parcourir pour se rendre dans un magasin d'escompte plus éloigné, etc.

Il faut noter que le client ciblé n'a pas toujours le choix d'utiliser la valeur définie comme étant le prix payé. Parfois, les attributs des produits en concurrence sont très similaires. C'est particulièrement fréquent dans les catégories de produits arrivés à maturité. Les caractéristiques du produit sont alors définies par les exigences du marché et peu différenciées entre les concurrents. Le prix devient alors un attribut dominant dans l'évaluation des consommateurs. Une réflexion s'impose dans les catégories de produits où une différenciation est encore possible. Nous verrons en détail le prix d'un produit (bien ou service) au chapitre 6.

Malgré les nombreux disciples de cette approche de la valeur, elle ne peut pas être généralisée à l'ensemble du marché, car les clients peuvent évaluer différemment les produits. Un client de Walmart, par exemple, peut aussi faire des achats dans d'autres types de commerces en ayant recours à d'autres conceptions (approches) de la valeur selon la situation.

### 2.2.2 La valeur est le rapport qualité-prix

Les clients actuels ou potentiels peuvent aussi concevoir la valeur comme une différence ou un compromis entre la qualité et le prix. Ici, la valeur est soumise à une contrainte de qualité. Elle s'exprime comme un compromis ou un ratio entre la qualité obtenue et le prix payé ayant un impact sur l'intention d'achat. La valeur est donc la résultante de l'évaluation cognitive (par l'intermédiaire de connaissances) entre la qualité perçue et le sacrifice perçu.

Les clients qui adhèrent à cette conception sont à la recherche de la qualité maximale pour le prix payé (sacrifice monétaire), du plus bas prix pour une marque qu'ils jugent de qualité, ou de la qualité à prix abordable.

Selon cette approche, un produit de qualité supérieure pourrait aussi être ignoré s'il dépasse le niveau de prix que le client potentiel est disposé à payer ou capable de payer. En effet, un client peut être en mesure d'évaluer la qualité

d'une voiture de luxe (Ferrari), mais ne jamais devenir un client de ce constructeur automobile ni faire partie du marché ciblé par de tels concessionnaires, le prix du véhicule étant beaucoup trop élevé pour lui.

Si les clients ciblés par une PME ont recours à une approche de la valeur selon le rapport qualité-prix, l'entreprise doit s'assurer d'offrir le niveau de qualité attendu et que cette qualité soit perceptible dans les attributs les plus recherchés par cette cible. D'autre part, l'entreprise qui cible un groupe de clients (segment) pour un produit d'une qualité donnée doit aussi demander un prix qui se situe dans sa fourchette d'acceptabilité.

Il importe de noter que le prix objectif (affiché et réel) et la qualité objective (réelle et vérifiable) ne sont pas nécessairement perçus avec justesse. En effet, le consommateur pourrait croire que le produit est plus (ou moins) cher et que la qualité est supérieure (ou moindre) que ce qu'ils sont en réalité. C'est l'entreprise qui doit veiller à diminuer ces écarts de perception grâce à ses communications, car le client actuel ou potentiel pourrait ignorer le produit s'il y a une incohérence entre la qualité et le prix. Des parents consciencieux, par exemple, éviteront d'acheter de la nourriture pour bébé à un prix ridiculement bas dans un magasin d'escompte. Un client potentiel rejettera lui aussi une chirurgie pour l'œil offerte à trop grand rabais. Il doit y avoir une certaine harmonie lors de l'évaluation de l'achat, un rapport qualité-prix d'un niveau acceptable, sans quoi il y aura méfiance. Si l'entreprise cible un segment de marché (groupe de clients semblables) qui a recours à une définition de la valeur selon le rapport qualité-prix pour se procurer ses produits, elle se doit de bien l'informer sur son offre en ce qui a trait à la présence des attributs recherchés de qualité et du degré de qualité du produit, par rapport au prix exigé.

Au chapitre 7, nous examinerons trois outils qui aident à accroître la valeur, soit la qualité des services, le service à la clientèle et l'expérience client dans une perspective d'efficacité d'allocation des ressources de l'entreprise.

### 2.2.3 La valeur est la présence des bénéfices recherchés

Une troisième approche correspond à celle des clients actuels ou potentiels pour qui la valeur correspond à tout ce qu'ils recherchent dans un produit (bénéfices) ou au choix de tous

les critères qu'ils jugent eux-mêmes pertinents. Dans cette conception, les bénéfices que les clients reçoivent du produit constituent les composantes les plus importantes de la valeur. Ces bénéfices peuvent être fonctionnels, hédoniques, symboliques, éthiques, spirituels, etc. Un produit peut même adopter un positionnement qui intègre des bénéfices issus de plusieurs familles de bénéfices. Le client confirme (ou infirme) la présence des bénéfices recherchés à l'aide d'indicateurs intrinsèques (composantes fondamentales) et extrinsèques (composantes interchangeables) des produits ou services.

La présence des bénéfices escomptés signalée à l'aide d'indicateurs augmente la valeur perçue du produit. Alors qu'au niveau le plus simple, des indicateurs de ces bénéfices permettent de repérer un attribut fonctionnel (un dentifrice blanchissant les dents), à des niveaux plus élevés, ils peuvent être liés à des valeurs personnelles de l'individu, par exemple le désir d'avoir une belle apparence, un attachement pour la marque, le développement durable ou la protection de l'environnement. Le produit se définit alors comme un ensemble de bénéfices susceptibles de satisfaire les attentes et désirs du consommateur selon les contextes de consommation dans lesquels il se place[5].

### 2.2.4 La valeur dépend des bénéfices et des sacrifices

D'autres clients définissent la valeur en incluant toutes les composantes pertinentes de ce qui est obtenu en fonction de ce qui est donné[6]. Il s'agit d'une équation totale de la valeur bénéfices-sacrifices ou du compromis (ratio) entre tous les bénéfices recherchés et tous les sacrifices à faire (monétaires et non monétaires: temps, efforts, déplacements, etc.) pour se procurer le produit. Cette conception englobe à la fois des bénéfices et des sacrifices qui vont bien au-delà des concepts de qualité et de prix. Un client, actuel ou potentiel, qui adhère à cette conception de la valeur doit encoder et interpréter tous les bénéfices et tous les sacrifices associés au produit selon ce qu'il valorise personnellement. À bien ou service égal, des sacrifices de temps ou de déplacements chez un individu très occupé, par exemple, favoriseront un produit au détriment d'un autre. L'individu sera même disposé à payer plus cher un produit qui lui apportera les bénéfices recherchés en lui évitant des sacrifices qu'il

considère trop importants. Plusieurs PME ont la capacité et l'agilité pour répondre à de tels clients par des produits augmentés. La direction de la PME doit se demander quels sont les besoins les plus décisifs des segments de consommateurs ciblés par son entreprise.

## 2.3 Un client qui change sa conception de la valeur selon les contextes

Nous avons abordé les quatre principales conceptions de la valeur du point de vue des clients. Précisons maintenant que, dans une même catégorie de produits, un acheteur potentiel peut avoir recours à plusieurs de ces conceptions selon les contextes d'achat et de consommation dans lesquels il se situe[7]. Pour illustrer ceci, prenons l'exemple de l'achat d'une bouteille de vin. Un même individu peut choisir trois bouteilles de vin différentes dans les trois contextes suivants, soit :

- achat d'une bouteille de vin pour déguster en privé un soir de semaine ;
- achat d'une bouteille de vin pour déguster en couple lors d'une occasion spéciale ;
- achat d'une bouteille de vin pour offrir en cadeau à un client important ou lors d'une invitation à souper.

Dans ces trois contextes ou situations de consommation, on peut anticiper le recours aux approches suivantes, soit :

- une approche de la valeur basée sur un bon rapport qualité-prix pour déguster un vin de table en privé un soir de semaine ;
- une approche de la valeur basée sur la recherche de bénéfices hédoniques (le plaisir) pour déguster en couple lors d'une occasion spéciale ;
- une approche de la valeur basée sur la recherche de bénéfices symboliques pour une bouteille à offrir en cadeau à un client important ou lors d'une invitation à souper.

Ainsi, un individu tout à fait normal a recours à plusieurs approches de la valeur au fil de ses achats et de sa consommation de produits. L'entreprise doit cerner l'approche de valeur utilisée par le groupe de clients ciblé en considérant les principaux contextes de recherche d'informations, d'achat et de consommation, et présenter une offre en conséquence. Pour ce

faire, la PME doit bien comprendre ses clients (segmentation des groupes, ciblage de certains, différenciation et positionnement relatif à ces choix), leur processus décisionnel et leurs principaux parcours clients afin de s'y adapter.

## 2.4 Le processus décisionnel du client

Le processus décisionnel d'un client est un modèle qui est utilisé pour comprendre le comportement d'achat du client. Il peut être synthétisé en quatre grandes étapes, soit la considération, l'évaluation, l'achat, et l'évaluation post-achat conduisant à la relation[8]. Ces étapes se subdivisent elles aussi. En effet, le préachat (considération et évaluation) inclut les étapes de perception du besoin, de définition des attentes, de recherche d'information, d'évaluation des possibilités, de formation des préférences (affinement des critères de sélection, ajout ou retrait de biens ou de services dans l'ensemble considéré). L'achat au magasin ou en ligne constitue une étape en soi. Il est suivi de la consommation ou de l'usage du produit. L'évaluation post-achat ou le bilan après achat et la relation (fidélisation et prescription) constituent la dernière étape. On l'espère positive, car elle amène un bouche-à-oreille positif, un renforcement de la relation et l'entrée dans une spirale de fidélité. Ce renforcement simplifie et abrège le parcours par la suite, car les expériences positives précèdent et nourrissent les processus de décision suivants. Lorsque le client devient fidèle, sa phase de recherche d'information sera ensuite réduite, et sa phase d'évaluation des alternatives sera réduite ou éliminée.

De façon plus détaillée, le processus décisionnel du client, présenté à la figure 2.1 à la page suivante, suit la séquence suivante : perception du besoin (physique, de sécurité, d'appartenance et d'amour, d'estime, d'accomplissement de soi)[9], attentes, recherche d'information, évaluation des possibilités, formation des préférences, choix, achat, usage et consommation, bilan après achat.

Comme on peut le voir, la notion de la valeur varie selon les étapes du processus décisionnel, à savoir : la valeur attendue, la valeur perçue, la valeur d'achat et la valeur d'usage ou de consommation. Il est donc essentiel de connaître et d'éviter les écarts entre la valeur attendue et la valeur perçue, du point de vue du client. Une valeur d'usage ou de consommation (produit, service, personnel de service, etc.) inférieure aux attentes amène le client à évaluer d'autres

**FIGURE 2.1** LE PROCESSUS DÉCISIONNEL DU CLIENT



Source : Nathalie Van Laethem et Béatrice Durand-Mégret, *La boîte à outils du responsable marketing omnicanal* (3e éd.), France, 2017, Dunod, p. 42.

possibilités lors du prochain achat. Plus un client a de l'expérience avec le produit d'une entreprise, plus son évaluation est précise et, s'il est satisfait, plus son prochain processus d'évaluation sera rapide et favorable au produit en question.

Ces achats ne sont toutefois pas tous de même complexité. Alors que certains sont routiniers (achats courants de produits d'épicerie ou de fournitures de bureau, par exemple), d'autres sont beaucoup complexes et parfois lourds de conséquences (par exemple, l'achat d'une voiture, d'une résidence, d'une pièce d'équipement ou de machinerie). Ces derniers impliquent alors une vaste recherche d'information et une évaluation plus prolongée des alternatives.

Mais attention ! Le temps où les entreprises « poussaient » n'importe quel produit vers un marché est révolu. Aujourd'hui, grâce à l'exploitation des technologies par toutes les parties prenantes et à l'émergence de processus et de structures organisationnelles nouvelles, l'offre des entreprises se démocratise autrement. Le client est au cœur de cette

métamorphose qui permet de créer de la valeur, aussi bien pour les entreprises et leurs marques que pour les acheteurs. Pour performer dans son industrie, une PME doit se structurer en fonction de ce qu'on appelle le parcours du client.

## 2.5 Le parcours du client

« L'envolée des technologies numériques au cours des dix dernières années a doté les consommateurs d'un véritable pouvoir, et ces derniers ont développé une telle maîtrise de l'utilisation des outils et de l'information à leur disposition qu'ils peuvent dicter leur loi, allant de dénicher ce qu'ils veulent jusqu'au moment où ils le veulent pour se le faire livrer à domicile au prix le plus bas[10]. »

Une grande entreprise comme Amazon est passée maître dans la compréhension du parcours emprunté par le client. Cette connaissance, couplée à la technologie de pointe, lui permet de créer de la valeur de façon personnalisée. Amazon n'est pas une PME, bien sûr ! Toutefois, une PME qui maîtrise le parcours de ses clients actuels et potentiels peut aussi créer pour eux une valeur supérieure à celle de ses concurrents. Il faut donc maîtriser ce parcours !

Le parcours des clients actuels ou potentiels peut être décrit comme leur cheminement depuis la prise de conscience du produit, de la marque ou de l'entreprise jusqu'à l'achat et au bilan après achat qui, s'il est positif, entraîne éventuellement la fidélisation envers le produit et sa marque. La PME doit comprendre la séquence d'interactions dans laquelle les clients (qu'ils soient des consommateurs, des professionnels, des entreprises industrielles, des commerces, etc.) sont impliqués avant de parvenir à un but particulier (recherche, découverte, préférence, achat, etc.). Elle doit suivre ses clients et optimiser leur expérience en cours de route lors des divers points de contact avec eux.

> Chaque point de contact avec l'entreprise, ses produits et ses services est important, mais c'est le parcours dans sa globalité qui compte vraiment !

Un parcours de décision classique (traditionnel) s'amorce par une phase (plus ou moins longue) de considérations et d'évaluations des produits, suivie d'un achat qui permet d'entrer dans une boucle de fidélité qui va de l'appréciation

à la recommandation et, finalement, à l'attachement au produit. Il mène au cycle suivant, soit le prochain achat en faveur de la même entreprise ou d'une entreprise concurrente. Dans les parcours de décision des clients d'aujourd'hui, l'étape de considération est réduite, et l'étape d'évaluation est raccourcie, voire éliminée. Les clients passent donc souvent directement à la boucle de fidélité et, si leur bilan après achat est positif (appréciation, recommandation, attachement), ils seront fidèles. Ça vaut la peine d'y réfléchir !

En effet, une PME peut obtenir un taux de satisfaction élevé pour un ou plusieurs de ses points de contact, mais avoir des clients mécontents des relations avec l'entreprise. Les points de contact avec un client n'ont pas nécessairement besoin d'être tous améliorés, c'est parfois le processus d'intégration (parcours) du client dans son ensemble qui doit l'être.

Bien que les étapes d'un processus décisionnel du client forment généralement une boucle, l'entreprise peut, comme présenté à la figure 2.2, les représenter de façon linéaire. Une illustration simple permet à tous les membres du personnel de suivre l'évolution du client dans son parcours et d'assurer une bonne présence lors des différents points de contact virtuels (en haut du continuum) et des points de contact traditionnels ou physiques (en bas du continuum) de l'entreprise.

Plusieurs parcours peuvent être tracés lorsque l'entreprise cible plus d'un segment. Différents types de points de contact peuvent être répertoriés. L'important est de bien comprendre les routines des différents groupes ciblés et d'assurer le suivi attendu par ces derniers au bon moment. Il faut également se rappeler que ce ne sont pas tous les groupes de clients qui souhaitent entretenir une relation étroite avec l'entreprise. Il faudra savoir doser les interactions en fonction des attentes et ne pas multiplier les contacts non désirés[11].

Une entreprise doit donc toujours repenser son fonctionnement opérationnel et son organisation afin de concevoir des parcours qui procurent aux clients une expérience globalement positive. L'adoption d'une approche de parcours client est rentable. Les ventes d'une entreprise maîtrisant le parcours des clients sont susceptibles d'augmenter bien au-delà de ses objectifs de croissance, ce qui peut la rendre la plus florissante de son secteur[12].

Au cours des prochaines années, les clients et leurs parcours amèneront les PME à se définir de nouvelles structures

**FIGURE 2.2** | UN EXEMPLE D'UN PARCOURS DE CLIENT

Points de contact virtuels
Courriels
Paiement par clic
Sites Web
Visibilité sur réseaux sociaux
Blogues
Publicités en ligne
Forum
FAQ
Forum/Chat
Infolettre
Application/
Site Web
Réseaux
sociaux
Courriels
personnalisés
Programme fidélité
Blogue
Prise de conscience
Évaluation des alternatives
Préférence
Achat
Fidélisation
Prescription
Radio/Télévision/
Imprimés
Bouche-à-oreille
Publipostage
Reportage/
Articles de presse
Magasin/
Point de vente
Personnel de ventes/
Livraison
PLV
Personnel de
service
Envois postaux
Promotions/
Promotions croisées
Points de contact physiques

Source : Adapté de Nathalie Van Laethem et Béatrice Durand-Mégret. *La boîte à outils du responsable marketing omnicanal*, (3e éd.), France, 2017, Dunod, p. 98.

organisationnelles et à gérer différemment pour survivre. L'apparition croissante de postes de Responsable du parcours client est à prévoir.

## 2.6 L'opérationnalisation du parcours client

Pour opérationnaliser le parcours client, il faut voir celui-ci comme un écosystème au sein duquel chaque fonction ou point de contact de l'entreprise entre en scène (mise en scène du parcours) seulement lorsqu'il est requis (économie des ressources de l'entreprise). Les PME existantes doivent réagir rapidement, car les PME qui naissent aujourd'hui, dites natives numériques (*digital natives*) ont l'énorme avantage de pouvoir construire, dès le départ, des organisations optimisées pour la création de parcours efficaces. Il faut prendre le temps de les observer et de s'inspirer de certains de leurs bons coups.

Aujourd'hui, les marques leader doivent leur succès non seulement à la qualité et à la valeur de leurs produits, mais également à la supériorité de leurs parcours clients. Cela dit, il ne faut pas courir plusieurs lièvres à la fois ! Une PME augmente ses chances de réussir si elle se concentre sur une sélection de parcours à forte valeur et met en place une ou des équipes dédiées pour les gérer et capables de puiser dans toutes les fonctions de l'entreprise. Ces parcours seront retenus selon les priorités stratégiques de l'entreprise

(augmenter sa part de marché, accroître son chiffre d'affaires ou ses profits, améliorer la satisfaction des clients, etc.). Ils devront faire partie d'une réflexion interne durant laquelle on envisagera diverses manières de les développer afin d'optimiser l'expérience du client.

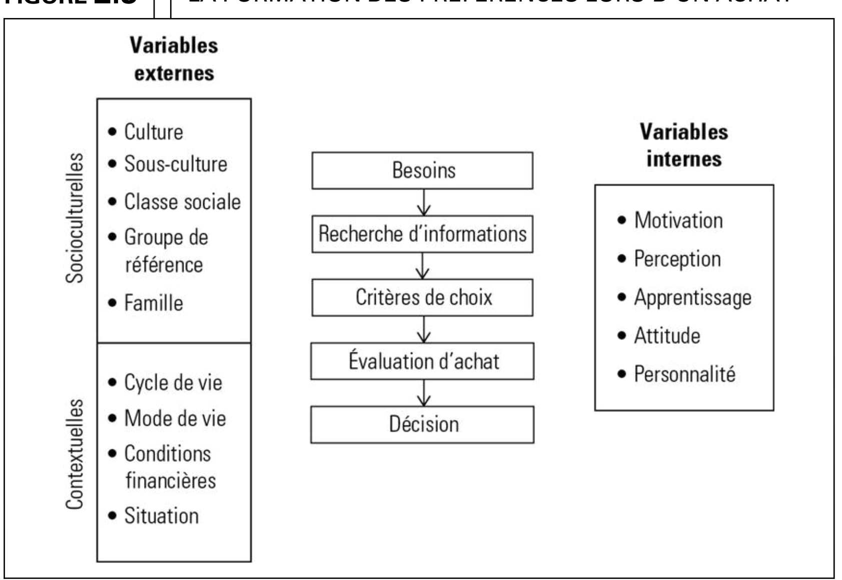
Une illustration des parcours des principaux groupes par l'intermédiaire de personas peut s'avérer fort utile pour clarifier le tout et orchestrer les diverses interactions avec l'entreprise. Un persona est une personne fictive qui représente les caractéristiques du groupe cible. Grâce à ces caractéristiques, les équipes de travail peuvent créer des scénarios de parcours et d'utilisation de biens et de services. Ils peuvent ainsi définir des objectifs, des stratégies de marketing et un mix marketing cohérents avec chacun de ces parcours. Une PME peut avoir un, deux ou trois personas avec des parcours clients différents. Les préférences de ces différents groupes (segments) de clients devront être identifiées.

## 2.7 La formation des préférences du client

Selon les modèles du comportement d'achat, l'individu qui prend une décision d'achat combinera ses préférences et ses contraintes pour déterminer ses choix de produits. Il est donc essentiel de connaître les préférences des clients. Comme présenté à la figure 2.3, les influences externes (culture, sous-culture, classe sociale, groupe de référence, famille, situation ou contexte) et internes (motivation, perception, apprentissage et personnalité) de l'individu influencent ses valeurs personnelles, son style de vie, ses besoins et désirs, ses critères de sélection et ultimement ses préférences[13].

La préférence pour un bien ou un service est déterminée par les critères de sélection utilisés par l'acheteur potentiel. Une PME doit minimalement identifier les critères de sélection de ses principaux groupes de clients actuels et potentiels. De façon générale, leur préférence pour un produit se base sur quelques attributs plus importants pour eux. Il faut les connaître, car il serait erroné de croire que tous les attributs sont importants pour un client. Par exemple, un client ne souhaite pas connaître tous les attributs d'une automobile avant de faire son choix. Il a quelques critères de sélection, dont certains sont absolus (comme une traction

**FIGURE 2.3** | LA FORMATION DES PRÉFÉRENCES LORS D'UN ACHAT




intégrale), tandis que d'autres sont relatifs (comme une caméra de recul).

Selon les personnes et la nature des produits, certains attributs sont déterminants et obligatoires dans le choix, alors que d'autres sont secondaires ou inexistants. On n'accordera pas la même importance à tous les attributs. Il faut identifier les attributs clés et leur importance relative dans le choix du bien ou du service de l'entreprise. Ces attributs clés, lorsque pris en considération, peuvent procurer à une PME un avantage concurrentiel par rapport à certains de ses concurrents ou, dans le meilleur scénario, un avantage absolu dans le marché ciblé. Lorsque des attributs clés sont détenus par le produit, il appartient à l'entreprise de les faire connaître aux consommateurs ciblés. Il faudra les opérationnaliser.

Pour ce faire, une entreprise doit cartographier les principaux parcours en étant à l'affût des grandes tendances. De nombreux consultants publient annuellement leur lecture des tendances dans le marché. Leurs trouvailles vont du pratico-pratique au philosophique. Il est parfois fastidieux pour des gestionnaires de PME de colliger le tout et d'en extraire du sens. Que faire ? Comment performer l'an prochain sans avoir tout saisi ? Certaines grandes lois s'appliquent encore de nos jours, dont la loi de Pareto. Pour la majorité des PME, 80 % du revenu annuel est généré par 20 % des meilleurs

clients. Il faudra donc prioritairement maîtriser et cartographier le parcours des meilleurs clients. Il faudra aussi connaître les nouvelles formes d'interaction avec des clients.

## 2.8 Les nouvelles formes d'interaction avec des clients

Au cours des dernières années, trois développements majeurs ont contribué à redéfinir la manière dont les entreprises d'avant-garde interagissent avec les clients :

- une capacité de connexion en continu ;
- des outils de gestion et d'analyse du parcours client ;
- l'adoption des interfaces de programmation (logiciel qui offre des services à d'autres logiciels)[14].

La capacité de connexion en continu passe par les interfaces et les produits intelligents connectés, qui créent un lien permanent entre le client et l'entreprise. Ces interfaces (produits, services, applications) apportent un flux constant de données qui aide les entreprises à personnaliser leur offre et à l'améliorer. L'entreprise peut ainsi mieux agir pour résoudre des problèmes ou adapter ses produits (par exemple, l'ajout de services ou de fonctionnalités) pour bien répondre aux besoins des clients.

L'implantation d'outils de gestion et d'analyse de nouveaux parcours clients à divers points de contact (en ligne et hors ligne) aide l'entreprise à cartographier et à optimiser les parcours de ses clients (plateformes d'analyses, logiciels d'exploitation). Ces outils aident à mettre en œuvre une stratégie de marketing cohérente et à la déployer dans un mix marketing adapté à la clientèle (produit, prix, distribution et logistique, communication, etc.).

L'adoption des interfaces de programmation permet aussi à des applications très diverses et et même de différentes entreprises de communiquer entre elles. Les configurations dans ce domaine sont infinies. Alors que certains secteurs d'activité plus technologiques démontrent un leadership en la matière, d'autres plus traditionnels tirent la patte. Une analyse plus spécifique de l'industrie permet de choisir les interfaces mieux adaptées à la réalité d'une PME dans un secteur d'activité donné.

En bref, il est recommandé de personnaliser et d'automatiser chaque étape du parcours des clients. Il faut leur rendre

les choses simples et conviviales afin de les inciter à passer à l'étape suivante. Pour ce faire, il faut réduire l'éventail des possibilités considérés pour que la marque de l'entreprise devienne l'unique choix envisagé, ce qui épure la phase d'évaluation et amène le client vers la fidélité.

## 2.9 Les quatre capacités clés à maîtriser pour élaborer des parcours clients efficaces

Les entreprises qui élaborent les parcours clients les plus efficaces maîtrisent quatre capacités reliées entre elles :

- l'automatisation ;
- la personnalisation proactive ;
- l'interaction contextuelle ;
- l'innovation dans le parcours[15].

Idéalement, ces capacités clés s'appuient sur des outils qui peuvent être plus ou moins sophistiqués.

L'automatisation implique la numérisation et la rationalisation de certaines étapes du parcours qui étaient jusqu'alors gérées manuellement. Il peut s'agir, par exemple, de recherches d'information, de transactions ou d'achats via Internet (achat d'un appareil électronique, dépôt numérique d'un chèque, etc.). La PME doit être présente là où se situent ses clients potentiels ou actuels et faire la démonstration qu'elle est en mesure de leur offrir une valeur supérieure. Il faut transformer des opérations secondaires complexes et fastidieuses en expériences de première ligne simples et même attrayantes.

La personnalisation proactive ou active s'appuie sur la capacité d'automatisation de l'entreprise. Il s'agit de rassembler l'information recueillie lors d'interactions passées avec un client ou par des sources existantes, et de les utiliser afin de personnaliser instantanément l'expérience d'un client. Parfois, une application simple peut devenir un atout majeur pour un produit (bien ou service) ou une marque.

L'interaction contextuelle est une autre capacité clé. Elle implique d'utiliser la connaissance de l'étape à laquelle se situe un client dans son parcours, physiquement ou virtuellement, afin d'amener celui-ci à avancer dans les interactions qui suivent.

Enfin, l'innovation dans le parcours a pour objectif d'identifier en continu de nouvelles sources de valeur pour l'entreprise et les clients (besoins, technologies, services etc.) dans le but de développer des relations avec ceux-ci. Cette innovation peut même amener la PME à faire cheminer le client vers une autre entreprise complémentaire si ce lien permet d'augmenter la valeur et la rétention tout au long du parcours client.

## À retenir

1. Le client d'aujourd'hui cherche à maximiser la valeur de ses produits (biens et services). Il importe de bien cerner la définition de la valeur utilisée dans les décisions d'achat par les principaux groupes de clients de l'entreprise.
2. Les quatre principales conceptions de la valeur du point de vue d'un client sont le bas prix payé, le rapport qualité-prix, les bénéfices recherchés et l'équation totale de tous les bénéfices et sacrifices (monétaires et non monétaires).
3. Un individu peut changer sa conception de la valeur, au sein d'une même catégorie de produits selon les contextes ou les situations de consommation.
4. Le processus décisionnel d'un client peut être synthétisé en quatre grandes étapes : la considération, l'évaluation, l'achat et l'évaluation post-achat conduisant à la relation.
5. La notion de la valeur varie selon les étapes du processus décisionnel, à savoir : la valeur attendue, la valeur perçue, la valeur d'achat et la valeur d'usage ou de consommation.
6. Les points de contact utilisés pour interagir avec les principaux groupes de clients peuvent être cartographiés et représentés dans un parcours client.
7. Les responsables des parcours clients dans les entreprises d'avant-garde ont besoin d'une excellente maîtrise des technologies et d'une capacité de concevoir et de gérer des parcours clients rivalisant avec ceux de la concurrence.
8. Il est important de déterminer les critères clés qui sont sous-jacents à la formation des préférences du client.
9. Trois développements majeurs ont contribué à redéfinir la manière dont les entreprises les plus performantes interagissent avec leurs clients : une capacité de connexion en continu, des outils de gestion et d'analyse du parcours client et l'adoption d'interfaces de programmation (logiciel qui offrent des services à d'autres logiciels).

**10.** Quatre capacités clés sont observées dans les entreprises qui élaborent les parcours clients les plus efficaces : l'automatisation, la personnalisation proactive, l'interaction contextuelle, et l'innovation dans le parcours.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Filiatrault, Pierre et Francine Rodier. *Comment faire un plan de marketing stratégique*, 4e édition, Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2017, 288 p.
2. Léger, Jean-Marc, Jacques Nantel et Pierre Duhamel. *Le code Québec*, Montréal, Québec, Les Éditions de l'Homme, 2016, p. 221-225.
3. Aurier, Philippe, Yves Evrard et Gilles N'Goala. « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, Grenoble, vol. 19, nº 3, 2004, p. 1-20.
4. Zeithaml, Valarie A. « Consumer perceptions of price, quality, and value : A means-end model and synthesis of evidence », *Journal of Marketing*, vol. 52, nº 3 (juillet 1988), p. 2-22.
5. Aurier, Philippe et Lucie Sirieix. *Le Marketing des produits agroalimentaires*, Paris, Dunod, 2004, 362 p.
6. Zeithaml, Valarie A., *op. cit.*, p. 2-22.
7. Filiatrault, Pierre et J.R. Brent Ritchie. «The impact of situational factors on the evaluation of hospitality services », *Journal of Travel Research*, vol. XXVI, nº 4, printemps 1988, p. 29-37.
8. Lemon, Katherine N. et Peter C. Verhoef. « Understanding customer experience throughout the customer journey », *Journal of Marketing*, novembre 2016, vol. 80, nº 6, p. 69-96.
9. Maslow, Abraham. « A theory of human motivation », *Psychological Review*, nº 50, 1943, p. 370-396.
10. Edelman, David C. et Marc Singer. « Parcours du client : Faire mieux que ses concurrents - Il faut créer plus de valeur à chaque étape », *Harvard Business Review*, Hors-série, printemps 2017, p. 68-79.
11. Ewan Ducan, Conor Jones et Alex Rawson. « La vérité sur l'expérience client », *HBR France*, octobre-novembre 2016, [En ligne], www.hbrfrance.fr/magazine/2016/09/12094-la-verite-sur-lexperience-client/ (Consulté le 6 octobre 2017)
12. Edelman, David C. et Marc Singer, *op.cit.*
13. D'Astous, Alain, François Marticotte et Jean-Paul Sallenave. *Le Marketing : De l'idée à l'action*, Montréal, Québec, Éditions Marie-France, 2010, p. 37.
14. Edelman, David C. et Marc Singer, *op.cit.*
15. Edelman, David C. « Branding in the digital age : you're spending your money in all the wrong places », *Harvard Business Review*, vol. 88, nº 12, 2010, p. 62-69.

CHAPITRE 3

# Ce que tout entrepreneur devrait savoir : le pouvoir de l'information

« Mon bébé, c'est le plus beau ! » Cette expression un peu caricaturale pourrait illustrer une vision limitée de la mise en marché dans une PME. Trop souvent, la « protection du bébé » est effectivement le réflexe des gestionnaires qui ont laborieusement développé un produit (bien ou service), et qui s'y attachent mordicus en oubliant que le marché pourrait ne pas en vouloir. En fait, la perfection du produit ne protège absolument pas de l'échec commercial. À preuve, les meilleures technologies inventées à ce jour ne sont pas nécessairement celles qui ont finalement été adoptées par le marché. Le succès d'un lancement est le résultat de quelque chose de beaucoup plus complexe que le seul produit et sa marque. À l'issue de guerres inter ou intra technologies, par exemple, on constate que le succès peut être davantage lié aux alliances et aux stratégies de marketing ayant eu des effets de locomotive sur l'adoption du produit[1].

De nos jours, il faut donc dépasser les approches axées uniquement sur le produit et ses améliorations technologiques. Il faut aussi dépasser le côté opérationnel, la vente à pression et le marketing axé uniquement sur la satisfaction du client, qui ne sera pas nécessairement fidèle à l'entreprise, à ses produits et à ses marques. La PME doit plutôt être très bien informée pour adopter une approche de marketing stratégique orientée vers le marché et socialement responsable.

Pour ce faire, elle doit être à l'affût des tendances et développer son expertise en prévision et en planification de marketing, car la planification lui permet d'établir des objectifs et de proposer des moyens pour les atteindre[2]. Il faut aussi retenir que la « pratique du marketing » dans l'entreprise n'est pas un synonyme de la « stratégie de marketing », qui, elle, s'appuie sur une science fondée sur des données probantes et qu'il faut apprendre et maîtriser (*voir le chapitre* 5). Si les gestionnaires ne savent pas faire des prévisions qui s'appuient sur des données pertinentes, valides et fiables, il leur sera impossible de faire une bonne planification de marketing. Le principe GIGO s'applique (*garbage in/garbage out*, dont la traduction littérale est « ordures à l'entrée, ordures à la sortie »)[3] et il est simple à comprendre : l'entrée de mauvaises informations est synonyme de mauvaises conclusions et, pire encore, l'absence d'information est synonyme d'absence de conclusions. Retenons donc ici l'importance cruciale de recueillir des informations justes afin de pouvoir élaborer de bonnes prévisions, car celles-ci constituent l'assise de toute la planification de marketing stratégique.

## 3.1 Quelles informations aller chercher ?

Par la collecte d'information, l'entreprise est à la recherche d'un écart stratégique qui lui permettra de dépasser les résultats normalement attendus avec ses ressources actuelles. Elle tente de découvrir de nouveaux marchés, de mieux comprendre le comportement des clients (consommateurs, professionnels, entreprises industrielles ou commerciales, etc.) et de faire face à la pression concurrentielle de son environnement. Pour déceler son écart stratégique ou sa marge de manœuvre, elle doit connaître ses capacités actuelles et potentielles. En effet, un écart stratégique peut être obtenu, par exemple, en accédant à des ressources que l'entreprise possède ou ne possède pas encore. L'entreprise doit donc identifier les ressources nécessaires ainsi que sa capacité à y accéder. C'est l'analyse des environnements interne et externe de l'entreprise (macroenvironnement et microenvironnement) par l'entremise des informations stratégiques qui permet de faire état des capacités de l'entreprise, d'identifier et de prioriser les divers enjeux liés à ses forces, faiblesses, menaces et occasions d'affaires, comme nous le verrons au chapitre suivant.

La connaissance et l'évaluation des capacités de l'entreprise sont impératives pour savoir ce qui peut vraisemblablement être fait en termes de marketing au cours du prochain exercice ainsi que pour combler des lacunes observées ou rentabiliser (vendre ou louer) des capacités excédentaires. Les gestionnaires doivent également être bien informés pour anticiper les tendances et faire une planification de marketing performante. Les informations colligées sur les ressources, par exemple, permettront d'évaluer les capacités liées aux ressources humaines, financières, matérielles et de production, intangibles et de marketing.

Les informations relatives aux ressources humaines (gestionnaires, main-d'œuvre, force de vente, sous-traitants, autres parties prenantes) permettent de déterminer la capacité de travail de l'entreprise, la qualité de ses produits, la qualité des parcours physiques et virtuels élaborés pour ses clients, son leadership dans le marché, la motivation de ses équipes, l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise, sa flexibilité et sa capacité de réaction.

Ensuite, les informations relatives aux ressources financières de l'entreprise (gestion, disponibilité de fonds, budget, etc.) permettent d'estimer sa liquidité (générale et relative), son efficience de gestion (rotation des stocks, délai moyen de recouvrement des comptes clients), sa rentabilité (marges bénéficiaires nettes, rendement sur capitaux) et son levier financier (endettement).

Pour ce qui est des informations qui portent sur les ressources matérielles et de production ou d'opérations de l'entreprise (équipement, bâtiment, emplacement, véhicules, technologies, etc.), elles servent entre autres à déterminer ses capacités d'approvisionnement, de stockage, d'économies d'échelle, de production et de productivité, de qualification de la main-d'œuvre, de respect des délais, de souplesse et de savoir-faire technique en fabrication.

Il y a aussi les informations liées aux ressources intangibles de l'entreprise (savoir-faire, brevets, licences, marques, achalandage, etc.), qui déterminent sa valeur (équité) et la valeur de ses marques.

Enfin, l'information qui relève du marketing de l'entreprise (système d'information marketing) permet de mesurer les ventes et la rentabilité de la PME, sa notoriété, sa part de marché, la satisfaction et la fidélité des clients, la qualité de ses produits, l'attractivité de ses prix, l'efficacité de sa distribution, de ses promotions et de sa force de vente,

sa capacité d'innovation et sa couverture (physique et virtuelle) du marché.

L'entreprise peut se trouver limitée dans ses capacités. La prise de conscience possible grâce à l'information colligée permet de dépasser le cadre fonctionnel (opérationnel) et d'adopter une approche plus stratégique. Dans certains cas, par exemple, l'entreprise gagnera à s'allier à d'autres pour avoir accès à des capacités supérieures ou manquantes. À l'opposé, un surplus de capacité pourra être rentabilisé, permettant d'améliorer les revenus et la performance de l'entreprise.

Nous verrons, dans le prochain chapitre, que la fonction marketing joue un rôle prédominant, même déterminant, dans la planification stratégique et la gestion des capacités d'une PME. Les gestionnaires du marketing de la PME assurent la coordination entre ces tâches et celles des autres fonctions de l'entreprise, telles que les opérations et la production, les ressources humaines, les finances et la comptabilité, les systèmes, etc. Dans le cas de la production de biens, s'ajoutent à ces tâches l'entreposage, l'expédition et le transport, le traitement des commandes, les achats, etc.[4] Dans le présent chapitre, nous nous concentrerons sur l'information nécessaire à la prise de décision.

## 3.2 L'information est la base des décisions de marketing

Pour assurer une gestion efficace de sa PME, le dirigeant a un besoin constant d'information. Il doit être à l'affût de ce qui se passe dans son entreprise, dans son environnement proche et même lointain, afin de cerner les tendances et les mégatendances et d'adapter l'offre de la PME en conséquence. Pour y arriver, l'entreprise doit obtenir le plus d'information pertinente possible sur les résultats et les pratiques de son entreprise, sur les changements dans son macroenvironnement (de nature économique, politique, démographique, sociale et autres) et dans son microenvironnement (sur les clients, les concurrents, les marchés et les fournisseurs). C'est ce que qu'on appelle le système d'information marketing (SIM).

C'est le SIM qui fournit aux gestionnaires les données nécessaires pour planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler le marketing et même la gestion de l'entreprise. Évidemment, s'il s'agit d'une nouvelle entreprise, ce système n'existe pas.

Néanmoins, à cette étape, on doit définir la nature de l'offre de la nouvelle PME et le type d'information qu'on aimerait avoir à l'avenir pour déterminer les paramètres du SIM, qui permettra de développer « l'intelligence marketing » de l'entreprise.

Les gestionnaires ont donc le défi constant d'intégrer au SIM toute l'information nécessaire et de la rendre utilisable pour la prise de décision, c'est-à-dire de développer de l'intelligence marketing au sein de l'entreprise et de la diffuser à qui de droit. Le SIM doit ainsi permettre de mieux servir les clients de la PME et d'en acquérir de nouveaux, de suivre les tendances, de se différencier en ayant une bonne analyse des occasions d'affaires et des menaces de l'environnement, etc. Pour déterminer les besoins en information, on suit cette règle générale : aller du plus simple et du plus économique vers le plus complexe et le plus cher. Les informations accessibles gratuitement sont généralement les plus économiques. Elles peuvent toutefois avoir été collectées pour d'autres fins. Il faut donc faire preuve de jugement lors de leur utilisation directe.

En fait, pour déterminer leurs besoins en information, les gestionnaires seront amenés à s'interroger sur les décisions à prendre, l'information disponible à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, l'information qu'ils voudraient obtenir, les études les plus utilisées, les informations tirées de revues ou de rapports professionnels qu'ils aimeraient recevoir, les sujets sur lesquels ils devraient être informés, les analyses de données qu'ils veulent avoir, ainsi que les améliorations ou innovations qu'ils souhaiteraient apporter à leurs produits (biens et services).

## 3.3 Où trouver l'information ?

Le système d'information marketing (SIM) d'une entreprise est essentiellement composé de quatre sous-systèmes, comme l'illustre la figure 3.1 : l'information interne, l'information externe, l'intelligence marketing et la recherche en marketing. Les informations du SIM disponibles pour la prise de décision sont puisées à l'interne ou à l'externe de l'entreprise, tirées de rapports de recherches en marketing (en continu ou ponctuellement) ou encore colligées grâce à l'intelligence marketing développée au sein de l'entreprise.

**FIGURE 3.1** LE SYSTÈME D'INFORMATION MARKETING (SIM) DE LA PME



### 3.3.1 Les sous-systèmes d'information interne et externe

Ces sous-systèmes permettent de recueillir de l'information sur les environnements interne et externe (macroenvironnement et microenvironnement) de la PME. Les gestionnaires peuvent répondre à un besoin précis d'information à l'aide de deux principales sources, soit les données secondaires et les données primaires, et celles-ci peuvent être disponibles en continu ou ponctuellement, sur demande. Les données secondaires sont des informations qui ont déjà été collectées une première fois, mais pour d'autres fins, et que l'on réutilisera[5]. Les données secondaires provenant de l'environnement interne peuvent être quantitatives (comme les ventes, les ventes par produit) ou qualitatives (comme un employé qui informe son employeur de plaintes reçues). Il en va de même pour les données secondaires de l'environnement externe : elles peuvent être quantitatives (comme des statistiques démographiques) ou qualitatives (comme des opinions émises par des gens d'affaires lors d'une conférence). Quant aux données primaires, elles peuvent aussi être quantitatives et recueillies directement auprès de personnes, comme dans le cas d'un sondage, ou qualitatives, comme lors d'entrevues auprès de clients (actuels ou potentiels), de vendeurs et d'autres intervenants.

#### L'utilité des données secondaires internes et externes

L'information qui provient de données secondaires sont particulièrement utiles pour obtenir des renseignements

sur les environnements interne et externe de la PME ainsi que sur les tendances qui se dessinent dans le marché. Les données secondaires peuvent être de sources internes ou externes à l'entreprise.

Les données secondaires de sources internes peuvent être prêtes à utiliser ou nécessiter un travail d'exploitation supplémentaire avant de pouvoir être utilisées. Il peut s'agir, par exemple, de rapports sur les ventes ou d'études sur la clientèle (données financières, profils, satisfaction, plaintes, etc.) tirées du CRM (*customer relationship management*), terme anglais désignant la gestion de la relation client ou l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, à traiter et à analyser les informations relatives aux clients. Ce type de données peut aussi inclure de l'information relative aux activités de marketing, aux coûts, aux rétroactions et aux rapports de représentants et de distributeurs, aux rétroactions de clients, etc.

Les données secondaires de sources internes doivent être consultées en premier compte tenu qu'elles sont plus facilement accessibles et plus économiques. Généralement, les PME possèdent de nombreuses informations secondaires internes, mais elles ne les utilisent pas toujours à leur plein potentiel. Il ne s'agit pas de recueillir systématiquement tous les renseignements possibles, mais plutôt de déterminer les informations nécessaires pour élaborer la stratégie de marketing de la PME. En bref, on cherche à répondre à la question suivante : Que faut-il savoir pour prendre des décisions judicieuses quant à l'avenir de l'entreprise au moment de rédiger son plan de marketing ?

Les rapports internes (états financiers, relevés de ventes, bases de données, etc.) aident à prendre des décisions plus éclairées parce que les données sont basées sur des faits et non sur des hypothèses. L'entreprise met les informations secondaires internes à profit lorsqu'elle fait du marketing par bases de données déjà collectées. Elle peut, par exemple, coupler les informations de ventes aux profils de ses clients (occasionnels ou fréquents) afin de déceler des tendances dans leur consommation ou des changements dans leurs comportements d'achat.

Elle peut également analyser ses ventes et sa rentabilité par produit (bien ou service), par gamme ou ligne de produits, par marque, par magasin, par région, par département, par mode de paiement, par période, etc. Il est essentiel pour une PME de connaître les coûts des divers postes de marketing

par rapport aux prévisions de ventes et au budget. Qu'est-ce qui fonctionne le mieux ? Le moins bien ? Pourquoi ? Que devrait-on faire ?

Les données internes sont nécessaires pour connaître les produits qui devraient être priorisés ou qui doivent être modifiés ou éliminés, les représentants qui offrent une bonne performance et ceux qu'il faut aider ou remplacer, etc. C'est ainsi que se développe progressivement « l'intelligence marketing » au sein d'une entreprise.

Les données secondaires de sources externes à l'entreprise peuvent, par exemple, être tirées d'études gouvernementales (comme celles menées par Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Innovation et Exportation Québec, Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada, recherches universitaires, etc.), de sources de référence (plateformes de veille, bibliothèques, articles de revues et de périodiques spécialisés, journaux, quotidiens), d'organismes (chambres de commerce, maisons régionales de l'industrie, salons professionnels, colloques, panels, etc.), d'entreprises qui vendent des études et des analyses (Nielsen, Léger, consultants, etc.), de banques de données informatisées (ABI INFORM, Canadian Business & Current Affairs, Statistique Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, etc.) et de sources numériques (rapports d'analyse, rapports annuels d'entreprises, études en ligne, moteurs de recherche, forums de discussion, réseaux sociaux, etc.).

Le recours aux données secondaires pourraient ne pas être pertinentes ou suffisamment précises pour répondre à un besoin particulier, mais tout de même permettre de tracer une toile de fond pour les opérations d'une PME. Il faut donc demeurer critique à leur endroit, surtout quand la source est plus ou moins connue ou que la méthodologie sous-jacente aux affirmations faites demeure un peu nébuleuse. Pour bien juger de la pertinence des données secondaires, il faut notamment tenir compte de la méthodologie de recherche utilisée, des objectifs de la recherche, de la nature et de la fiabilité des données, etc. Les informations facilement disponibles peuvent ne pas être impartiales, ni valides ou fiables. Une certaine prudence s'impose ; en effet, construire une stratégie de marketing sur de telles données pourrait être très périlleux.

### L'utilité des données primaires qualitatives et quantitatives

Lorsque l'entreprise ne trouve pas les informations requises dans des sources de données secondaires internes et externes, elle peut avoir recours à une collecte de données primaires au moyen d'une recherche en marketing qualitative (non chiffrée) ou quantitative (chiffrée).

Une étude qualitative peut être utile pour obtenir des perceptions du milieu, mais aussi pour aider à l'élaboration d'une étude quantitative lorsqu'il s'agit d'aborder un nouveau problème ou un questionnement dans l'entreprise. En effet, il faut d'abord comprendre le problème avant de chercher à le mesurer quantitativement. Il faut aussi en identifier les éléments les plus importants pour éviter de gaspiller des ressources sur des éléments futiles. L'étude qualitative permet, entre autres, de formuler ou de définir un problème avec plus de précision, de développer des hypothèses, de dégager des variables clés et leurs relations, d'obtenir des éclaircissements relativement à un problème, de déterminer d'autres stratégies possible et d'établir des priorités.

Pour mener une étude qualitative, on effectue des entretiens avec des consommateurs ou des experts, des enquêtes pilotes et des analyses documentaires afin de comprendre un problème, d'identifier des causes ou des facteurs importants, de cerner des motivations, de déceler des tendances, d'obtenir l'opinion des consommateurs ou d'autres parties prenantes, etc. Cette forme d'étude s'appuie sur quelques cas qui permettront de mieux comprendre la situation. On n'a généralement pas recours à des analyses statistiques très élaborées pour ce type de données. Ces analyses visent principalement à identifier les grandes thématiques ou les éléments clés des phénomènes étudiés. Les résultats ne sont donc pas généralisables à l'ensemble du groupe qu'on cherche à mieux connaître par leur opinion. Les études qualitatives peuvent être directes (groupes de discussion, entretiens en profondeur ou semi-dirigés) ou indirectes (techniques projectives)[6].

L'étude quantitative, quant à elle, vise à quantifier des données et à en généraliser les résultats à l'ensemble du groupe qu'on tente de décrire. Une étude quantitative s'appuie sur un nombre parfois important de cas choisis avec des méthodes spécifiques au problème et à la population étudiée. Il s'agit donc d'une collecte de données structurée, suivie d'analyses

statistiques qui permettent de formuler des recommandations précises. Les études quantitatives peuvent être descriptives (études de marché ou sondages, études d'observation) ou explicatives (expérimentation)[7].

On comprendra par ce qui précède qu'une collecte de données primaires exige des ressources plus importantes et un certain niveau de compétence afin de déterminer la méthodologie de la recherche la plus appropriée, de préparer un protocole, un guide d'entretien ou un questionnaire, et de faire, s'il le faut, l'analyse statistique des données. Pour bénéficier de telles ressources, on peut passer par des firmes spécialisées en recherche marketing, mais également par des cégeps ou des universités qui encouragent leurs étudiants à faire des stages ou à réaliser de tels projets. Il s'agit d'être proactif pour présenter la problématique de l'entreprise aux divers départements de marketing de ces institutions.

Une PME qui veut savoir, par exemple, s'il y a un marché pour la construction d'une ou de plusieurs résidences pour personnes âgées dans une zone géographique donnée aura accès à de nombreuses informations publiques et gratuites. Des organismes tels que l'Institut de la statistique du Québec et Statistique Canada recensent et localisent les individus selon leur groupe d'âge. Ces données secondaires externes permettront de connaître le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus qui peuvent être ciblées par un tel marché. D'autres données primaires externes pourront être collectées par la suite. Ces dernières permettront notamment de déterminer le pourcentage des personnes de cet âge qui considèrent ce service comme important ou très important et qui feraient ainsi partie du marché potentiel. Cette collecte de données permettra aussi d'estimer le pourcentage de ces clients potentiels qui seraient intéressés par les divers services de l'entreprise, comme les soins à domicile. Ces informations pourraient provenir de rapports internes, de renseignements de marketing et de rapports de recherche marketing.

### 3.3.2 L'intelligence marketing : les renseignements de marketing

Certaines informations pouvant être utiles à la PME ne font pas l'objet de rapports internes, mais proviennent plutôt de l'environnement externe proche de l'entreprise, comme les plaintes, les suggestions et les demandes d'information de

clients ou d'autres personnes. Les plaintes ou suggestions et même l'information sur les actions de la concurrence peuvent notamment se retrouver chez les représentants, les agents, les préposés au service à la clientèle et les réceptionnistes, et constituent des sources potentielles d'information interne. Une certaine mesure de satisfaction de la clientèle peut être obtenue de la même façon. Une telle information mérite d'être colligée et consultée, car elle peut aider à confirmer les bons coups de l'entreprise, mais aussi à révéler des problèmes et parfois même, des solutions possibles. En d'autres mots, il faut être à l'écoute des divers intervenants et faire preuve d'ouverture au lieu d'être sur la défensive. En effet, ce type d'information pourrait s'avérer utile, par exemple, pour améliorer un produit (bien ou service) existant ou même stimuler le développement d'un nouveau produit ou service qui offre un avantage distinctif par rapport aux concurrents. Plusieurs sources d'information peuvent aussi fournir des renseignements utiles sur l'environnement externe, comme les faits et gestes de la concurrence, les changements d'habitudes des clients (consommateurs, professionnels, entreprises industrielles ou commerciales, etc.). Il faut développer une attitude ouverte vis-à-vis du milieu, et perfectionner sa faculté d'observation et d'écoute active.

Une source prioritaire d'information demeure le personnel qui est en contact avec la clientèle. Les téléphonistes ou les réceptionnistes, les représentants, les techniciens, les responsables du service à la clientèle et de l'expédition, enfin tous les membres du personnel et les employés de première ligne (vente, service à la clientèle et autres), sont en mesure de transmettre de l'information utile. Ils peuvent vous prévenir, par exemple, du lancement d'un nouveau produit par un concurrent ou de problèmes de délais, de la réaction des clients vis-à-vis des produits, d'idées de nouveaux produits et de nouveaux marchés potentiels, de files d'attentes ou de livraison. La rétroaction des employés doit être recueillie régulièrement et systématiquement, car elle peut fournir des renseignements permettant aux gestionnaires d'amorcer une analyse plus approfondie. Il faut toutefois s'assurer que l'information est bien véhiculée au sein de l'entreprise, car la structure de celle-ci peut constituer le plus grand frein à la libre circulation de l'information. À cet égard, les gestionnaires sont responsables de faire les changements qui s'imposent.

Les dirigeants de l'entreprise sont aussi une source d'information. Les membres de la direction participent – ou devraient participer – à des colloques, à des foires commerciales ou à des activités des chambres de commerce, des associations patronales, etc. Ils sont ainsi exposés à une grande quantité de renseignements qu'ils devraient partager avec les collègues et les employés.

Les clients représentent une troisième source d'information. Il importe d'être à leur écoute, d'inviter le personnel qui les côtoie à pratiquer l'écoute active et à transmettre l'information : plaintes, suggestions, commentaires, etc. Il peut même être pertinent d'organiser des rencontres informelles avec les principaux clients ou intermédiaires, ou même des groupes de discussion formels et informels.

Une quatrième source d'information provient des circuits de distribution et des fournisseurs. En effet, il faut encourager les personnes qui partagent des intérêts avec l'entreprise à transmettre les renseignements importants relatifs aux changements du marché et à la concurrence. Des associations, des regroupements d'achats, des grossistes peuvent faire de la veille et procurer de précieuses informations à l'entreprise. Quelques contacts permettront de faire le point sur les informations disponibles.

Enfin, les médias représentent une cinquième source d'information, particulièrement les imprimés, Internet et les médias sociaux. L'entreprise devrait être abonnée aux publications d'affaires et professionnelles (infolettres, journaux, revues, rapports d'associations industrielles et commerciales) et aussi se procurer les documents pertinents publiés par Statistique Canada, les ministères des gouvernements provincial et fédéral, les chambres de commerce, etc.[8] De plus, avec ses puissants moteurs de recherche qui permettent de repérer plus facilement les données pertinentes, Internet constitue une source d'information quasi inépuisable et de plus en plus utilisée. Finalement, les réseaux sociaux peuvent aussi être une source d'information utile pour identifier des problèmes. Il faut toutefois faire preuve de prudence avec ces réseaux, car ils débordent d'informations et ne sont pas nécessairement représentatifs des opinions de l'ensemble de la clientèle. Cette information doit être validée, mais elle peut être indicative d'une nouvelle tendance ou d'un nouveau problème relatif, par exemple, au service à la clientèle[9].

### 3.3.3 La recherche marketing

L'information puisée dans les rapports internes et les renseignements de marketing ne permettent pas toujours de prendre une décision moins risquée et il peut être nécessaire de chercher une information plus précise ou pertinente. On peut alors se tourner vers la recherche marketing, qui est plus proactive et présente l'avantage colliger des données qui répondent à des besoins précis.

La recherche en marketing est définie comme « l'ensemble des activités qui servent à définir, à recueillir et à analyser de façon systématique des informations permettant d'alimenter et de rendre plus efficace le processus de décision en marketing »[10]. Si elle a comme inconvénients d'engendrer des coûts et de nécessiter du temps, sans pour autant être garante de succès, elle comporte toutefois de nombreux avantages, dont inhiber le risque, être bien adaptée à l'optique marketing et s'avérer un argument convaincant. Il importe toutefois de savoir quand l'utiliser et qui consulter et, par la suite, de construire et alimenter en continu son système d'information marketing.

Deux principales raisons incitent les PME à avoir recours à de la recherche en marketing : l'identification (analyse) d'un problème ou sa résolution[11]. Les problèmes les plus fréquemment analysés sont le potentiel de marché, la part de marché, l'image de l'entreprise ou de ses marques, les caractéristiques du marché, l'estimation de la demande, la prévision des ventes, les tendances du marché et les actions commerciales. Les problèmes que l'entreprise tente le plus fréquemment de résoudre sont liés à la segmentation, au produit, au prix, à la communication, à la distribution et aux actions commerciales[12].

Avant d'entreprendre une recherche primaire, les gestionnaires de PME doivent définir clairement ce qu'ils veulent apprendre. Ils doivent déterminer les décisions à prendre en s'appuyant sur une telle recherche. Ils doivent également déterminer à l'avance quelles personnes ou groupes de personnes il faudra consulter pour répondre à leur principale question.

Une recherche sur le produit, par exemple, peut concerner un test de concept, l'optimisation d'un design, un test d'emballage (*packaging*), le positionnement de la marque, un test de vente en magasin, etc. Une recherche sur le prix peut s'avérer

nécessaire pour déterminer le rôle et l'importance du prix et de la valeur dans le choix de la marque, les politiques de prix, les prix des gammes de produits, l'élasticité de la demande au prix, ou encore les réactions aux modifications de prix. Une recherche sur la distribution peut permettre d'analyser le type de circuit de distribution le plus approprié, les comportements des acteurs des circuits de distribution, la couverture des zones de chalandise et l'intensité commerciale. Une recherche sur la communication et l'action commerciale peut toucher l'optimisation des budgets de communication ou de leur mix, l'impact de la promotion des ventes, les décisions médias, l'efficacité de la communication. Enfin, une recherche sur la segmentation peut aider à déterminer les critères de segmentation, à évaluer le potentiel de différents segments, à choisir des cibles et leurs caractéristiques sociodémographiques.

Certaines entreprises ont recours à des spécialistes de la recherche en marketing, alors que d'autres préfèrent effectuer la recherche elles-mêmes. Celles qui font affaire avec des consommateurs peuvent, par exemple, utiliser les services d'une firme de recherche et sondages, comme Léger ou SOM, qui font des sondages omnibus mensuels (questionnaires qui regroupent les questions de différentes entreprises). Ces firmes peuvent ainsi étudier une problématique précise auprès d'un échantillon représentatif de la population, et ce, à un tarif de l'ordre de 750 $ à 1 000 $ par question.

Les études qualitatives ou quantitatives ne sont pas nécessairement hors de portée des PME. Ces dernières peuvent organiser des groupes de discussion ou effectuer des sondages. Par exemple, il est possible d'organiser un groupe de discussion en invitant quelques clients importants et des représentants d'expérience à discuter d'un problème et à suggérer des solutions possibles. On peut aussi préparer un questionnaire simple d'une page pour mesurer occasionnellement la satisfaction de la clientèle par rapport à des critères de base, comme la courtoisie, le respect des promesses, l'accessibilité du produit, etc.

Il importe de se rappeler que la méthode de recherche détermine la représentativité des résultats obtenus. L'opinion d'un individu ne représente jamais l'opinion de la population, aussi sympathique soit-il ! Ainsi, les groupes de discussion, même répétés, avec des individus représentatifs de la clientèle ciblée ou d'experts, n'offrent pas de résultats

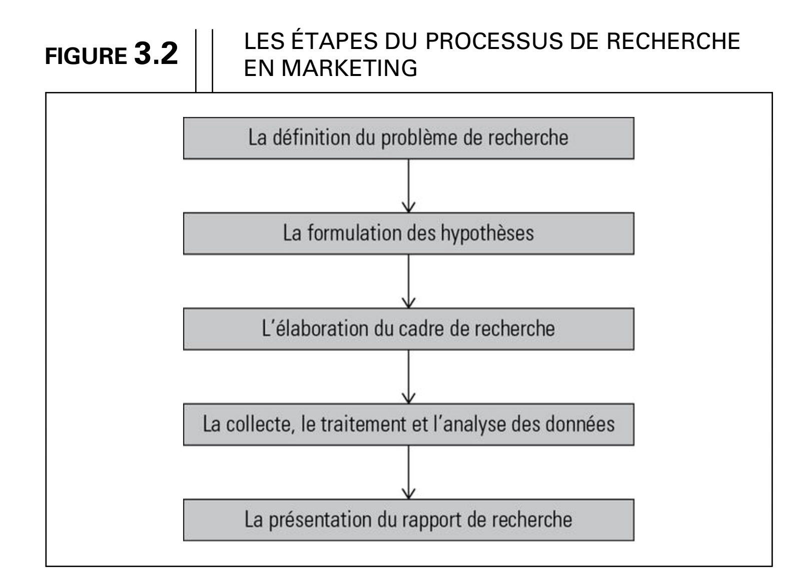
généralisables. S'ils sont élaborés dans les règles de l'art de la recherche en marketing, ils offrent toutefois un bon aperçu du phénomène étudié. On parle alors de « transférabilité » des résultats et non de leur « généralisation » à la population étudiée. La méthodologie de recherche est déterminante pour diminuer le risque de la PME qui se fie à ces données. Elle doit être choisie en fonction de la problématique et de la population à étudier, mais dans une PME, il s'agit surtout d'obtenir rapidement des réponses et selon des budgets généralement limités.

## 3.4 Comment procéder ?

Avant d'entreprendre une recherche en marketing, il faut s'interroger sur sa nécessité et s'assurer que le retour sur investissement sera supérieur aux coûts monétaires et non monétaires (temps, délais) engendrés. Si les gestionnaires optent pour une recherche en marketing, celle-ci devra se faire selon une démarche précise.

Le processus de recherche en marketing, tel qu'il est présenté à la figure 3.2, suit généralement cinq principales étapes : la définition du problème de recherche, la formulation des hypothèses, l'élaboration du cadre de recherche, la collecte, le traitement et l'analyse des données, et la présentation du rapport de recherche[13].

FIGURE 3.2 LES ÉTAPES DU PROCESSUS DE RECHERCHE EN MARKETING



La définition du problème de recherche est l'étape la plus importante pour obtenir les résultats attendus. Elle consiste à définir les informations que les gestionnaires souhaitent aller chercher pour résoudre le problème ou prendre une décision. Pour définir le problème, il faut se poser un certain nombre de questions qui amènent à déterminer les objectifs de la recherche. La question de recherche qui sera formulée devra annoncer le problème et l'information recherchée. Un problème de recherche peut, par exemple, être un besoin d'information sur la satisfaction des clients à l'égard d'un produit en particulier.

Selon les besoins d'information, certaines questions de recherche pourront être posées pour susciter des réponses au problème de recherche, par exemple : Quel est le profil des clients actuels ? Quelles sont les principaux avantages recherchés par les clients ? Quel est le poids de chacune de ces composantes dans la décision d'achat ? Quel est le degré de satisfaction à l'égard de chacune des composantes de ce produit ?

Les hypothèses formulées sont des propositions que l'on souhaite vérifier, dans le but de répondre à la question de recherche. Pour les émettre, on s'appuie sur les connaissances dont la PME dispose. Cette étape permet de faire un certain nombre de suppositions et de liens entre les variables qui seront étudiées durant la recherche, puis de déterminer le type de données qu'il faudra recueillir. Ainsi, en s'intéressant à la clientèle actuelle, et sur la base des informations disponibles jusqu'ici, on suppose, par exemple, que la satisfaction des clients à l'égard du produit est fondée sur la qualité et la performance de l'ensemble des produits de l'entreprise. Pour aborder ce problème, on détermine les variables les plus importantes pour mesurer la qualité et la performance de ce type de produits dans le marché.

L'élaboration du cadre de recherche consiste à préciser la nature de la recherche (exploratoire, descriptive, causale), les méthodes et les instruments ou guides utilisés ainsi que les conditions de leur application. Le temps et les budgets disponibles seront des facteurs déterminants dans ces décisions.

La collecte, le traitement et l'analyse des données constituent la mise en œuvre de l'étape précédente. À ce stade, il faut s'assurer que la méthodologie choisie permet de bien refléter le phénomène étudié. En termes plus techniques, il s'agit de s'assurer de la validité interne et externe des résultats de l'étude, apprécier la qualité des instruments de mesure ou

des guides utilisés, puis vérifier l'adéquation des méthodes d'échantillonnage et des techniques d'analyse utilisées.

La dernière étape, soit la présentation du rapport de recherche, consiste à rédiger un rapport qui présente clairement et simplement les résultats, tout en rappelant les objectifs de l'étude, les questions de recherche formulées au départ, la méthodologie employée ainsi que les outils de collecte, les techniques d'échantillonnage et d'analyse. Le rapport se terminera par les conclusions et les recommandations. La présentation sera généralement suivie de la prise de décision.

## 3.5 La recherche marketing dans une PME

Les types de recherche les plus utilisés par les PME sont les groupes de discussion, aussi appelés entrevues de groupe (en anglais, *focus groups*), les sondages en ligne, téléphoniques ou postaux, les entrevues personnelles et les études d'observation[14].

Les groupes de discussion sont généralement composés de 8 à 12 personnes qui peuvent être, par exemple, des clients actuels ou potentiels. Ils permettent, par exemple, d'étudier des habitudes de consommation ou les attitudes des clients envers un nouveau produit, de tester un nouveau concept, de recueillir des opinions sur des publicités ou des emballages, etc. Ils constituent un bon moyen d'obtenir des renseignements détaillés sur les goûts et les préférences des consommateurs et, parfois, d'explorer un sujet pour mieux le comprendre.

Les sondages en ligne sont de plus en plus populaires, car ils sont rapides et relativement peu coûteux. On peut obtenir des réponses à de nombreuses questions en seulement quelques jours. Cette forme de sondage a toutefois ses limites, car les réponses reçues sont parfois incomplètes et ne suffisent à répondre aux besoins d'informations.

Les sondages téléphoniques, quant à eux, servent à mener des entrevues un peu plus poussées pouvant exiger plus de temps. Cette approche nécessite toutefois des intervieweurs chevronnés, car les appels non sollicités (*cold call*) sont très peu appréciés et ils induisent de la méfiance chez les répondants qui ont parfois été préalablement sollicités par des entreprises moins scrupuleuses. Il n'est donc pas étonnant d'obtenir de très faibles taux de succès et des réponses relativement courtes qui donnent peu d'informations.

Pour ce qui est des sondages postaux (enquêtes postales directes), ils permettent de couvrir un vaste territoire géographique. Toutefois, ils sont coûteux, leurs taux de réponse sont très faibles, car peu de gens renvoient un questionnaire rempli, et il faut parfois attendre longtemps avant d'obtenir un nombre suffisant de réponses valides.

Les entrevues, elles, peuvent se dérouler à domicile, en entreprise, sur le lieu d'achat, par téléphone, par la poste, par courriel ou par Internet (avec des interfaces comme Skype, Zoom, etc.). Elles permettent d'avoir des réponses plus détaillées et, de ce fait, une compréhension profonde des sujets abordés. On comprendra aussi qu'elles engendrent des coûts beaucoup plus importants pour la PME, car elles nécessitent des frais de déplacement. Elles peuvent également entraîner des délais lorsque les personnes interrogées ont une disponibilité restreinte. Les entrevues ont le net avantage de pouvoir rejoindre plus facilement des spécialistes et des personnes disposant de peu de temps pour la lecture et les réponses écrites.

En ce qui concerne les études d'observation, elles permettent d'étudier le comportement en magasin ou les réactions face à un produit. Cette méthode, par exemple, donne de bons résultats dans le secteur du commerce de détail. Ces études gagnent à être enrichies de la rétroaction des clients observés (lorsqu'il s'agit d'êtres humains) afin de connaître les raisons qui motivent les actions. Dans certains cas, les études d'observation peuvent s'avérer incontournables pour bien saisir les routines ou la réaction du consommateur final. Prenons, par exemple, une étude d'observation naturaliste visant à déterminer la saveur idéale d'une nourriture pour chiens. Le client final peut difficilement commenter ou remplir le questionnaire !

Les PME peuvent également utiliser d'autres types de recherche, soit des études quantitatives. Il s'agit d'études ponctuelles sur des sujets spécifiques, par exemple un test de produit, une prévision de vente ou un post-test publicitaire[15]. Les études de marché peuvent apporter des informations sur les attentes, attitudes et comportements d'achat des clients. Elles permettent à l'entreprise de savoir comment aborder le marché, sur quel axe positionner son produit, comment le concevoir, et d'effectuer de bons choix quant au mix marketing. On en cite trois principaux types, soit les études de sélection des marchés (macroscopiques

ou en profondeur), les études du comportement des clients (consommateurs, professionnels, entreprises industrielles ou commerciales, etc.) et les études spécifiques à la prise de décisions marketing[16].

Certains organismes comme la Banque de développement du Canada (BDC)[17] offre de l'information aux PME, notamment grâce à sa page Web intitulée « Guide pratique sur les études de marché pour vous aider à prendre de meilleures décisions ». Selon la BDC, une étude de marché rigoureuse et bien conçue peut aider à prendre de meilleures décisions d'affaires. Elle pourra aider les PME à déterminer s'il existe un marché viable pour ses produits, mais aussi à perfectionner ceux-ci pour les adapter aux besoins et aux désirs des consommateurs. La recherche ne comblera pas nécessairement toutes les lacunes dans les connaissances de la PME, surtout si son budget est limité, mais elle pourra améliorer considérablement le processus décisionnel, qui est fondamental au succès de l'entreprise.

## 3.6 Les sondages de satisfaction de la clientèle actuelle

La satisfaction de la clientèle est un élément important pour la pérennité d'une PME. La satisfaction à l'égard d'une marque, par exemple, se définit comme l'accord entre les attentes et les désirs du consommateur au moment d'acheter la marque ainsi que les bénéfices qui sont tirés de l'utilisation de cette marque[18].

Ce sont les besoins et les désirs des clients (consommateurs, entreprises industrielles ou commerciales, entreprises de services, etc.) qui déterminent leurs attentes. Ainsi, un produit (bien ou service) n'est pas évalué pour chacune de ses composantes par tous les clients. En fait, le client, selon ses besoins et désirs, détermine un certain nombre de composantes, d'avantages recherchés ou d'attributs par rapport auxquels il évalue le produit. Pour évaluer la satisfaction d'un client à l'égard d'un produit ou d'une marque, il faut donc identifier les composantes ou critères qui sont importants aux yeux des clients du marché ciblé. Il faut par la suite évaluer les performances du produit ou de la marque, associées aux critères préalablement établis.

La satisfaction de la clientèle, qui constitue un prérequis ou un passage obligé vers la fidélité à une entreprise, à un produit (bien ou service) ou à une marque, peut augmenter grâce aux informations colligées dans les sondages sur la satisfaction de la clientèle. Ceux-ci sont donc des outils fondamentaux pour assurer la pérennité d'une PME. La satisfaction est la perception des qualités intrinsèques d'un produit ou d'une marque par rapport aux besoins tacites ou explicites du client. Elle n'entraîne toutefois pas automatiquement la fidélité. Selon les spécialistes du marketing, il y a trois types de clients en termes de fidélité : les clients fidèles à une marque et qui feront des achats répétés, les clients fidèles à un groupe de marques et les clients qui ne sont fidèles à aucune marque[19].

Il importe de faire un suivi régulier de la satisfaction de la clientèle et des améliorations souhaitées car la majorité des clients insatisfaits ne se manifestent pas avant de laisser tomber l'entreprise, ses produits et ses marques. La PME doit être proactive et inciter ses clients à s'exprimer.

Plusieurs entreprises proposent des services d'élaboration et d'analyse de sondages de satisfaction de la clientèle. Une entreprise de sondage en ligne comme SurveyMonkey offre de courts questionnaires pouvant être personnalisés et dont le lien hypertexte s'expédie par courriel aux clients d'une PME.

Une PME possédant peu de ressources pourrait périodiquement avoir recours à de tels sondages afin de suivre l'évolution de la satisfaction de sa clientèle. Les questions devront toutefois être personnalisées en fonction du type d'entreprise et de ses biens ou de ses services.

# À retenir

1. De nos jours, il faut dépasser les approches axées uniquement sur le produit (bien et service) et ses améliorations technologiques. La PME doit plutôt adopter une approche de marketing stratégique orientée vers le marché et être socialement responsable.
2. La collecte d'information permet à une PME de dépasser les résultats normalement attendus avec ses ressources actuelles en comblant des écarts stratégiques.
3. Le système d'information marketing (SIM) d'une entreprise est essentiellement formé de quatre sous-systèmes : l'information interne, l'information externe, l'intelligence marketing et la recherche en marketing.
4. Les informations du SIM peuvent être puisées à l'interne ou à l'externe de l'entreprise, tirées de rapports de recherche en marketing (en continu ou ponctuellement) ou encore colligées grâce à l'intelligence marketing développée au sein de l'entreprise.
5. Les approches de recherche marketing les plus utilisées par les PME sont les études de marché par sondages (en ligne, téléphoniques ou postaux), les entrevues, les études d'observation et les groupes de discussion.
6. Avant d'entreprendre une recherche en marketing, il faut s'interroger sur sa nécessité et s'assurer que le retour sur investissement sera supérieur aux coûts monétaires et non monétaires (temps, délais) engendrés.
7. Le processus de recherche en marketing suit généralement cinq étapes : la définition du problème de recherche, la formulation des hypothèses, l'élaboration du cadre de recherche, la collecte, le traitement et l'analyse des données, et la présentation du rapport de recherche.
8. La satisfaction de la clientèle, qui constitue un prérequis ou un passage obligé vers la fidélité à une entreprise, à un produit (bien ou service) ou à une marque, peut augmenter grâce aux sondages sur la satisfaction de la clientèle ; ceux-ci sont donc des outils fondamentaux pour assurer la pérennité d'une PME.
9. Il importe de faire un suivi régulier de la satisfaction de la clientèle et des améliorations souhaitées, car la majorité des clients insatisfaits ne se manifestent pas avant de laisser tomber l'entreprise, ses produits et ses marques.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Rohlfs, Jeffrey H. *Bandwagon effects in high technology industries*, The MIT Press, 2003, 256 p.
2. D'Astous, Alain, François Marticotte et Jean-Paul Sallenave. *Le marketing : de l'idée à l'action* (4e éd.), Montréal, Québec, Éditions Marie-France, 2010, p. 168-170.
3. Wiktionary. GIGO. [En ligne], http://fr.wiktionary.org/wiki/GIGO (Consulté le 21 septembre 2017)
4. Filiatrault, Pierre et Francine Rodier. *Comment faire un plan de marketing stratégique* (4e éd.), Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2017, 288 p.
5. Kotler, Philip et collab. *Marketing management* (14e éd.), Montreuil, Pearson France, 2012, p. 116.
6. D'Astous, Alain. *Le projet de recherche en marketing* (4e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2011, 387 p.
7. *Ibid.*
8. Exemples de sources d'information : l'Institut de la statistique du Québec et Statistiques Canada (particulièrement leurs sites Web), les publications des gouvernements du Québec et du Canada, les journaux *Les Affaires* (papier ou numérique) et lapresse.ca - La Presse Affaires.
9. Filiatrault, Pierre et Francine Rodier, *op. cit.,* p. 59.
10. D'Astous, Alain, François Marticotte et Jean-Paul Sallenave, *op. cit.,* p. 109.
11. Malhotra, Naresh, Jean-Marc Décaudin, Afifa Bougerra et Denis Bories. *Études marketing* (6e éd.), Paris, Pearson Education, 2011, p. 13-14.
12. *Ibid.*
13. Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p.148-150.
14. Banque de développement du Canada. « Blogue BDC », [En ligne], www.bdc.ca/fr/blogue/pages/comment-mener-etude-marche-petites-entreprises.aspx (Consulté le 25 septembre 2017)
15. Kotler, Philip et collab., *op. cit.,* p. 116.
16. Prime, Nathalie et Jean-Claude Usunier. *Marketing international : marchés, cultures et organisations*, Paris, Pearson Education, 2012, p. 141-155.
17. BDC. « Guide pratique sur les études de marché pour vous aider à prendre de meilleures décisions », [En ligne], www.bdc.ca/fr/blogue/pages/comment-mener-etude-marche-petites-entreprises.aspx (Consulté le 25 septembre 2017)
18. Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault, *op. cit.,* p. 203-206.
19. *Ibid.*

# Le plan de marketing stratégique

La gestion du marketing comprend quatre volets : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du plan de marketing. Le présent chapitre se concentre sur le processus de planification du marketing, dont l'objet principal est la rédaction d'un plan de marketing stratégique. Pourquoi concevoir et rédiger un plan de marketing stratégique, ou même n'importe quel plan ? Le plan permet d'enclencher le processus de gestion du marketing. On rédige un plan pour décider où l'on veut aller et comment y aller, pour ne pas laisser les évènements diriger sa PME. Ne pas faire de plan, c'est laisser le sort de son entreprise aux mains du hasard ou des aléas de la vie. Au pire, ne pas planifier, c'est planifier l'échec de sa PME. Ne pas rédiger de plan de marketing équivaut à embarquer sur un voilier et à se laisser aller au gré du vent. Un pilote prépare toujours un plan de vol, et ne penserait jamais à faire décoller son avion avant de décider où il va et quel trajet il prendra pour y arriver, étant donné la circulation aérienne, les conditions météorologiques et les vents prévus durant le vol et à l'aéroport d'arrivée.

On parle ici d'un plan de marketing stratégique et non d'un plan de tactiques et d'activités de marketing. Un plan de marketing stratégique mise sur des stratégies pour atteindre des objectifs réalistes et facilite une prise de décisions rationnelles et éclairées permettant de réduire les risques. En effet, rédiger un plan de marketing stratégique aide à prendre conscience de son environnement, des possibilités qui se dessinent et des écueils à éviter de façon à déterminer la direction générale à donner à sa PME. Faire un plan exige de fixer des objectifs réalistes et d'élaborer des stratégies

pour les atteindre. Le plan de marketing permet de choisir des stratégies performantes, de mieux gérer les activités et de mieux cibler et coordonner les efforts de marketing de l'entreprise.

## 4.1 Le plan d'affaires de l'entreprise et le plan de marketing stratégique

De façon générale, le terme « planification » renvoie au processus utilisé dans une PME pour fixer des objectifs et choisir les moyens pour les atteindre. Pour une PME, faire un plan consiste donc à rédiger un document où on retrouve les objectifs établis par la direction (propriétaires, cadres ou actionnaires) et les moyens (ou stratégies) choisis pour les atteindre. Deux niveaux de plans d'entreprise retiennent notre attention dans ce livre : le plan d'affaires de la PME et le plan de marketing stratégique, qui nous intéresse particulièrement. Le plan de marketing stratégique est un élément important du plan d'affaires d'une PME. Dans la pratique, pour pouvoir faire le plan des autres fonctions de la PME, il faut d'abord que les objectifs soient fixés, que les prévisions de ventes pour la prochaine année soient établies et que les stratégies fondamentales de marketing soient déterminées dans le plan de marketing.

Un plan d'affaires peut être élaboré pour une PME lors de sa création, et par la suite refait annuellement. Il peut également être préparé une première fois dans une PME existante, pour être ensuite revu annuellement ou il peut être rédigé dans une entreprise qui en prépare un chaque année. Il est évident que la première rédaction d'un plan d'affaires prendra plus de temps que celle des plans suivants. La première rédaction implique la collecte de données sur l'entreprise existante et de renseignements sur l'environnement externe à celle-ci, qui seront colligés pour la première fois. Lors de la préparation de plans subséquents, de nouvelles données pourraient être requises, mais les efforts seront surtout consacrés à mettre à jour l'information déjà colligée pour les plans antérieurs.

Le plan d'affaires de l'entreprise, axé sur des considérations opérationnelles, comprend minimalement quatre sections. Tout d'abord, un plan de marketing stratégique dans lequel on retrouvera, entre autres, les prévisions des ventes totales, des ventes par territoire, par produit, etc. Ces données sont

requises pour la préparation des plans des autres fonctions, soit : le plan de production pour les biens ou le plan opérationnel pour les services, le plan de ressources humaines et le plan financier détaillé (budgets, prévisions financières, flux de trésorerie, etc.). À l'ère numérique, la proportion de l'utilisation de l'informatique et des technologies de l'information et des communications varie selon les entreprises et les fonctions, mais les « systèmes » devraient fournir l'information requise pour la prise de décision.

Le plan de marketing stratégique résume ce que le responsable du marketing a colligé et appris sur les environnements interne et externe de la PME et décrit comment l'entreprise devrait procéder pour atteindre ses objectifs de marketing. Il contient des prévisions de ventes, des stratégies pour les atteindre, des directives tactiques pour les activités et programmes de marketing, les allocations budgétaires pour la durée du plan, etc. C'est là un des plus importants extrants du processus de marketing[1].

Un plan de marketing stratégique est donc un plan qui se concentre sur le développement de stratégies performantes pour atteindre les objectifs de la PME. Il y a un lien direct entre le plan d'affaires et le plan de marketing d'un point de vue stratégique. D'abord, on trouvera des stratégies de différents niveaux dans ces deux plans. Cependant, toutes les stratégies doivent être centrées sur les marchés et les clients, et tenir compte des concurrents. Dans une perspective de marketing, on peut répartir les stratégies d'une PME en quatre niveaux, dont les deux premiers se retrouvent dans le plan d'affaires de l'entreprise : les stratégies globales d'entreprise et les stratégies génériques de marketing de l'entreprise. Les deux autres niveaux, qui nous intéressent dans ce livre, apparaissent dans le plan de marketing stratégique de l'entreprise. Ce sont les stratégies fondamentales de marketing et les stratégies fonctionnelles ou opérationnelles du mix marketing.

Le chapitre 5 détaillera les éléments relatifs à la création des stratégies fondamentales de marketing (offre, demande et concurrence). Nous y verrons que le choix de ces stratégies est préalable à celui des stratégies du mix marketing, qui sont des stratégies ayant trait aux produits (biens ou services), au prix, à la distribution, à la communication et au personnel. Les stratégies du mix marketing seront présentées dans le chapitre 6.

## 4.2 Les avantages d'un plan de marketing stratégique

De façon générale, il est reconnu que de faire un plan augmente les chances de succès de toute entreprise. C'est évidemment là un avantage incontestable. Un peu comme dans le cas des prévisions de la météo, il s'agit de s'appuyer sur les meilleures prévisions possibles pour planifier ses activités de mise en marché de la prochaine année. Dans le cas de la météo, même s'il neige quelques centimètres de plus ou de moins que prévu pour la période anticipée, la connaissance et la compréhension des prévisions permet de prendre les bonnes décisions en conséquence (partir suffisamment tôt pour le bureau, choisir des vêtements appropriés pour les enfants, etc.). De la même façon, le plan aide à améliorer la qualité de la gestion de la PME en tentant de répondre à certaines questions : Sur quel produit miser ? Quel marché choisir et comment l'attaquer ? Comment agir face à la concurrence ? Un autre avantage d'un plan est de développer des compétences ainsi que de bonnes habitudes relativement à la planification : on apprend à bien planifier avec l'expérience. Montesquieu disait que l' « on ne connaît bien que ce que l'on pratique[2] ». L'encadré 4.1, à la page suivante, présente d'autres avantages associés à la réalisation d'un plan de marketing.

La préparation du plan de marketing stratégique présente tout de même quelques inconvénients pour une PME. Tout d'abord, la rédaction de ce plan exige des efforts de la part des dirigeants de l'entreprise et de certains employés et son élaboration prend du temps. Préparer un plan sous-entend également des coûts, et pas seulement financiers. Rédiger un plan requiert des ressources, exige de faire des choix et force à prendre des décisions sans jamais être complètement sûr de ce que l'avenir réserve. En effet, il est même possible que des changements importants surviennent pendant l'année et qu'il soit nécessaire de s'adapter à de nouvelles circonstances. Toutefois, la gestion du quotidien ne devrait pas se faire aux dépens de la gestion du futur. Comme le dit le proverbe : « On ne perd pas de temps quand on aiguise ses outils[3] ».

De plus, un plan ne doit pas devenir un carcan[4]. C'est pour pallier cette difficulté que le pilote d'avion prévoit un aéroport de dégagement. Si les conditions météorologiques se gâtent au point de présenter des risques lors de l'atterrissage à l'aéroport initialement prévu, le pilote se dirigera vers cet

**ENCADRÉ 4.1** LES AVANTAGES DU PLAN DE MARKETING STRATÉGIQUE

Un plan de marketing stratégique permet de faire une gestion plus efficace (atteindre les objectifs) et efficiente (utiliser le minimum de ressources pour l'atteinte de ces objectifs) de la fonction marketing dans toute PME.

Par son analyse interne, un tel plan permet de vérifier les performances de la PME et son degré de maîtrise des facteurs clés de succès dans un marché, soit ses compétences stratégiques et ses avantages concurrentiels, et de développer ces avantages.

Il donne l'occasion de faire le point sur la PME en recueillant ses données historiques et en faisant une analyse structurée et rationnelle de son évolution, mais aussi une analyse relativement approfondie de son environnement interne, ce qui permet de mieux cerner les forces et faiblesses de la PME.

Un tel plan force aussi les gestionnaires à faire une analyse relativement exhaustive de l'environnement externe de la PME, ce qui permet d'identifier les facteurs d'attraits des marchés, de même que de reconnaître les occasions d'affaires ainsi que les menaces potentielles de cet environnement.

Le plan procure à la PME une feuille de route, un échéancier et une liste de vérification. Il permet d'assigner les responsabilités pour réaliser le plan et assurer sa survie, et devient un outil de travail qui s'appuie sur des objectifs et des sous-objectifs.

Il aide à motiver le personnel et à coordonner les efforts des employés de l'entreprise par la communication de son contenu.

Il facilite le contrôle de l'atteinte des objectifs, des budgets, des activités et des programmes, etc.

aéroport de dégagement qu'il choisi avant le vol, ou même pendant, en s'assurant évidemment d'avoir les réserves de carburant nécessaires pour s'y rendre. De même, les entreprises doivent être prêtes à faire face à de possibles difficultés et à prévoir des solutions alternatives : certaines préparent même des plans de contingence[5] (des plans B), formels ou non. On pense alors à des solutions alternatives en cas de difficultés non prévues. Si les circonstances changent, on réagira alors en conséquence. Dans le milieu des affaires, on parle des « Et si...? » (« *What if*…? »). Par exemple, si le principal concurrent réduit ses prix de 10 %, devrait-on maintenir nos prix actuels et miser sur la qualité des services ? Ou bien devrait-on aussi réduire nos prix de 10 % ? De 20 % ? Pendant combien de temps ? C'est avant la crise qu'il faut penser stratégiquement, pas sur l'impulsion du moment.

Les bénéfices du plan de marketing stratégique formel sont connus depuis longtemps[6]. L'expérience démontre que les

avantages de faire l'effort de rédiger un plan de marketing sont nettement supérieurs aux désavantages[7]. C'est pourquoi toutes les grandes entreprises, et beaucoup de PME, rédigent un plan d'affaires dans lequel le plan de marketing stratégique occupe une place de première importance, car les autres fonctions en dépendent. Aussi, elles préparent en conséquence leur plan de marketing et les budgets annuels pour assurer une saine gestion.

## 4.3 Un plan de marketing stratégique efficace

Concevoir un plan de marketing stratégique, c'est bien. Cependant, pour en obtenir un qui soit opérant il faut aussi penser à tout le processus qui va de la préparation du plan jusqu'à sa mise en œuvre, puis à sa révision, si nécessaire, et enfin à sa mise à jour pour la prochaine période. Dans la pratique, chacun de ces éléments a une valeur pour l'entreprise. On trouvera, à l'encadré 4.2 (*voir la page suivante*), quelques recommandations pour que la rédaction du plan de marketing stratégique de la PME devienne plus qu'un exercice et que les probabilités de succès du plan, au moment de sa réalisation, soient accrues.

## 4.4 Les étapes du processus de planification du marketing stratégique

Le processus de planification du marketing stratégique est composé de quatre grandes étapes : l'analyse de la situation, l'orientation stratégique de l'entreprise, la création de stratégies et l'exécution des stratégies et du plan (*voir la figure 4.1 à la page 73*)[8].

### 4.4.1 L'analyse de la situation

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, le système d'information marketing d'une entreprise est composé de quatre sous-systèmes : l'information interne, l'information externe, l'intelligence marketing et la recherche marketing. Peu importe la source, l'information marketing permet de faire l'analyse de la situation, ce qui constitue la première étape du processus de planification du marketing. Avant de décider où

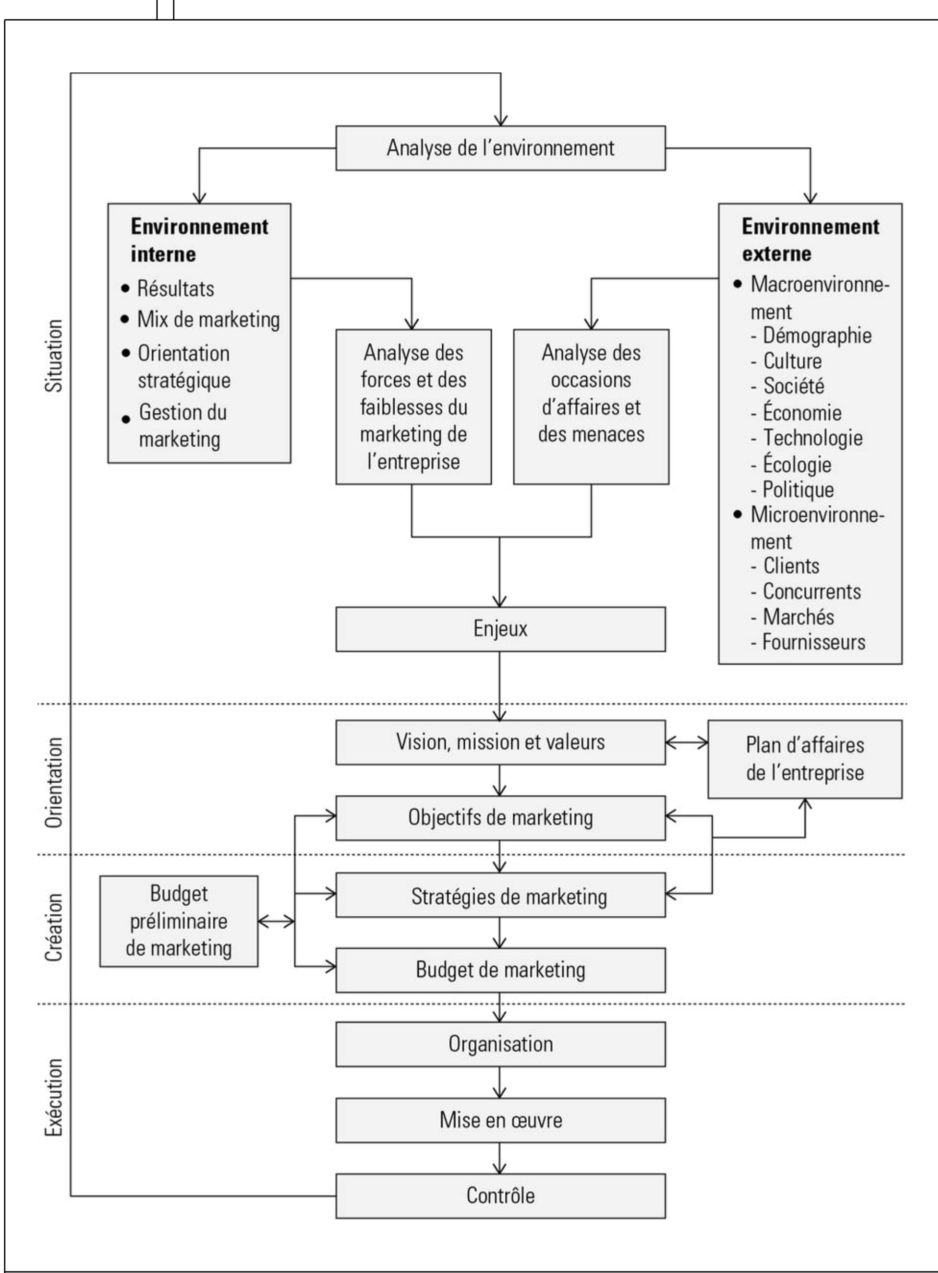
**ENCADRÉ 4.2** DES RECOMMANDATIONS POUR ACCROÎTRE LE SUCCÈS DU PLAN DE MARKETING

| |
|---|
| Obtenir le plus d'information pertinente possible et miser sur la triangulation des données, qui consiste à utiliser plusieurs sources d'information ou plusieurs méthodes de collecte de données pour s'assurer de la validité de l'information de même que des hypothèses utilisées. |
| Ne jamais se fier aux rumeurs ni au bouche-à-oreille informel. Plus un plan se base sur des faits et des hypothèses valides, plus l'incertitude et le risque se trouvent réduits. |
| Ne jamais perdre de vue l'optique client (ou marché) ou, en d'autres mots, le bien-être du client et de la société en général. Demeurer avant tout centré sur le client et ses besoins, sans oublier les autres parties prenantes (société, fournisseurs, employés, actionnaires). |
| Rédiger un plan de marketing stratégique simple et facile à comprendre, et fixer des objectifs clairs, mesurables, atteignables et motivants. |
| Concevoir des stratégies de marketing fondamentales claires et bien réfléchies, logiques, innovatrices, cohérentes et… performantes. |
| Fixer des échéanciers raisonnables. |
| Investir tout le temps nécessaire pour préparer un bon plan de marketing, mais pas trop cependant : il ne faut jamais perdre de vue que ce qui compte, c'est la mise en œuvre du plan, pas sa rédaction. |
| Faire participer le plus d'employés possible à la préparation du plan. |
| Prendre le temps de diffuser le contenu du plan auprès de tout le personnel de façon à créer l'engagement nécessaire chez le plus grand nombre. |
| Mettre en place un système de contrôle efficace permettant d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés et aux stratégies retenues. |
| Faciliter la mise en œuvre du plan. |

aller et de quelle manière s'y rendre, il faut savoir où l'on est. Cette étape se divise en deux parties : l'analyse de l'environnement interne et celle de l'environnement externe. L'analyse de l'environnement interne permet de cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise, tandis que l'analyse de l'environnement externe aide à déterminer les occasions d'affaires et les menaces potentielles que recèle son environnement.

La préparation du plan de marketing stratégique commence par une analyse stratégique rigoureuse, qui doit être basée sur une ressource rare et pas toujours facile à obtenir :

**FIGURE 4.1** LE PROCESSUS DE PLANIFICATION DU MARKETING STRATÉGIQUE




Source : Adapté de Filiatrault, Pierre et Francine Rodier. « Le processus de planification du marketing », *Comment faire un plan de marketing stratégique* (4e éd.), Les Éditions Transcontinental, 2017, p. 62.

de l'information valide, pertinente et à jour. Un bon gestionnaire doit continuellement être informé sur l'environnement interne de son entreprise, c'est-à-dire sur ce qui se passe en marketing dans sa PME (résultats, mix marketing, orientation stratégique et gestion du marketing). Il doit aussi être informé de ce qui se passe dans l'environnement externe à celle-ci, qui est composé de son macroenvironnement et de son microenvironnement. Autrement dit, il a besoin d'information interne et externe. Il requiert donc le plus d'information pertinente possible sur les résultats et les pratiques de sa PME, et sur les changements relatifs au macroenvironnement, soit la situation et les changements économiques, démographiques et sociaux, politiques et autres, et au microenvironnement, soit ses marchés, ses clients, ses concurrents et ses fournisseurs.

### L'analyse de l'environnement interne de la PME et des forces et faiblesses de son marketing

En ce qui concerne l'environnement interne, il faut faire le point sur la PME en se focalisant sur sa fonction marketing. Il s'agit ici d'un plan de marketing stratégique d'entreprise et non d'un plan d'affaires, qui comprendrait le marketing, la production ou les opérations, les ressources humaines, les finances etc. Par contre, on doit utiliser le processus de planification du marketing comme base du plan d'affaires puisque les activités des autres fonctions dépendront beaucoup des objectifs et des choix stratégiques établis dans le plan de marketing.

On recommande de commencer l'analyse de la situation de la PME par une analyse de ses résultats parce que l'information requise est plus facile à obtenir. L'information interne est puisée dans les données financières et de performance provenant des résultats opérationnels de la PME par rapport aux objectifs et au budget (ventes totales ; ventes et rentabilité par produit, marché, région, représentants, etc. ; retours de marchandises, plaintes, etc.). Les informations sur les résultats sont essentielles pour analyser l'orientation stratégique de la PME, la performance par rapport aux objectifs et au budget, et même la gestion des activités et des programmes.

Ce type d'information est nécessaire pour assurer le contrôle de la fonction marketing dans l'entreprise et pour identifier les produits et les segments de marché les plus performants, qui devraient donc être priorisés, ou ceux

qui sont moins performants et qui devraient être modifiés ou éliminés, de même que les représentants ou agents qui offrent une bonne performance et ceux qu'il faut aider ou même remplacer. Le gestionnaire peut alors se poser des questions telles que : Qu'est-ce qui a bien fonctionné et pourquoi ? Qu'est-ce qui a mal fonctionné et pourquoi ? Puis, quelles leçons tirer de l'analyse des résultats obtenus ? Ces données aident à prendre de meilleures décisions, qui seront basées sur des faits et non sur des hypothèses pas nécessairement validées. Le contrôle du marketing dans la PME est donc un outil essentiel dans la préparation du plan de marketing stratégique.

Il faut d'abord évaluer les résultats obtenus (ventes, etc.) en fonction des objectifs, puis le mix marketing, l'orientation de la PME (la vision, la mission, etc.), les stratégies de marketing et les pratiques de gestion. L'analyse des résultats se fait en considérant deux optiques : la première, par l'atteinte ou non des objectifs ; la deuxième, par l'analyse des tendances. Prenons un exemple : les objectifs de ventes pour l'année étaient de 840 000 $ et l'entreprise a atteint 890 000 $. C'est bien. Cependant, il faut aussi considérer les tendances. Ainsi, des ventes mensuelles de 70 000 $ qui ont été soutenues pendant toute l'année, c'est bien. Des ventes mensuelles qui ont commencé l'année à 40 000 $ et qui sont en hausse constante jusqu'à 110 000 $, c'est peut-être mieux. Par contre, des ventes mensuelles qui se chiffraient au début à 110 000 $ et qui ont décru régulièrement pour atteindre 40 000 $ le dernier mois, même si l'objectif a été atteint, indiquent un problème important qu'il faut régler. Il est donc capital de connaître les tendances du marché : atteindre l'objectif de 840 000 $, c'est peut-être bien, mais c'est moins bien si le marché s'est accru de façon importante et que la part de marché a, en fait, diminué.

L'analyse doit se faire non seulement par rapport aux ventes totales, mais aussi par rapport aux ventes par produit (bien ou service), par représentant ou agent, etc. Il en va de même pour les activités et programmes de marketing, pour les éléments du mix marketing, les stratégies, les pratiques de gestion, etc. Une fois cette analyse complétée, le gestionnaire sera en mesure de déterminer les forces et les faiblesses du marketing de la PME, et par le fait même, ses capacités et ses lacunes.

### L'analyse de l'environnement externe de la PME et des occasions d'affaires et des menaces

Une analyse stratégique rigoureuse de l'environnement externe de la PME est l'autre composante de l'analyse de la situation. Nous avons présenté au chapitre 3 les différentes méthodes pour recueillir de l'information sur l'environnement externe de l'entreprise. Cette information peut provenir de données secondaires et de données primaires. L'information des données secondaires est particulièrement utile pour obtenir des informations sur l'environnement. Si cette information n'est pas suffisante, on peut aussi avoir recours à des entrevues ou à des groupes de discussion, ou même à de la recherche descriptive comme des sondages, pour obtenir des informations telles que l'estimation de la demande, ce qui implique des coûts plus élevés.

L'analyse de l'environnement externe de la PME vise à comprendre la toile de fond du contexte dans lequel elle œuvre et est constituée de deux volets : le macroenvironnement et le microenvironnement. Toutes les entreprises, y compris les PME, sont influencées, ou risquent de l'être, même indirectement, par une ou plusieurs composantes du macroenvironnement (démographie, culture, société, économie, technologie, écologie et politique). L'objectif de cette analyse est de mieux comprendre les changements qui ont lieu dans cet environnement afin d'appréhender les mégatendances et les tendances qui pourraient avoir une influence sur les marchés actuels ou potentiels dans lesquels œuvre la PME. La connaissance du macroenvironnement est utile, mais insuffisante pour être bien informé sur l'environnement de la PME. Il faut aussi connaître et analyser son environnement immédiat, c'est-à-dire le microenvironnement, qui est constitué des clients, des concurrents, des marchés et des fournisseurs. L'analyse de l'environnement externe permettra de déceler les occasions d'affaires potentielles pour celle-ci de même que les menaces possibles.

### La définition des enjeux

À partir des informations obtenues par l'analyse des environnements interne et externe de la PME, on pourra mettre en évidence les principaux enjeux susceptibles d'influencer son orientation. La définition des enjeux n'est pas chose simple. D'abord, on doit analyser chaque occasion d'affaires en considérant les forces et faiblesses de l'entreprise, mais également les menaces en lien avec celles-ci. Il faudra donc

étudier la possibilité d'exploiter chaque occasion d'affaires et de contrecarrer chaque menace, et ce, toujours en fonction des forces et des faiblesses de l'entreprise. Il y aura plusieurs possibilités pour lesquelles on devra définir des priorités selon l'urgence et l'importance des enjeux identifiés. Il faut donc développer des habiletés à saisir les occasions d'affaires qui tiennent compte des forces et des faiblesses de la PME, à contrecarrer les menaces, et surtout à accorder les bonnes priorités aux enjeux auxquels la PME fait face.

### 4.4.2 Le choix de l'orientation

L'orientation, qui est le cœur du processus de planification marketing, en est aussi la deuxième étape au cours de laquelle la direction est amenée à se poser des questions sur la nature de la PME et sur le type d'évolution qu'elle entend lui donner au cours des prochaines années. Comment la direction voit-elle l'avenir de l'entreprise ? Quel type d'entreprise souhaite-t-on avoir ? Que veut-on qu'elle devienne ? Quel genre d'entreprise souhaite-t-on voir se développer ? Quelle orientation veut-on lui donner ? Un bon gestionnaire doit savoir où il veut mener son entreprise et en faire part à ses collègues et à son personnel.

L'orientation prend tout d'abord la forme de la vision, de la mission et des valeurs que la direction de la PME veut donner à l'entreprise. La vision exprime clairement l'état souhaité ou souhaitable de l'entreprise à long terme, tel que la direction l'entrevoit dans une perspective d'orientation stratégique. En d'autres mots, que deviendra la PME à long terme ? Alors que la mission, elle, définit clairement la raison d'être de l'entreprise, ses objectifs fondamentaux. Autrement dit, ce que fait la PME et comment elle le fait. Enfin, les valeurs sont les croyances sous-jacentes à l'identité et à la culture de l'entreprise, qui sont partagées par les membres de la direction et la majorité des employés. Pour ce qui est des valeurs, il convient également de se pencher sur la place que devraient occuper la responsabilité sociale et l'éthique dans la gestion de la PME.

L'orientation définit donc ce que la direction souhaite que la PME devienne. Une deuxième dimension de l'orientation, plus opérationnelle, est le choix des objectifs à court et à long termes, qui concrétise l'orientation que l'entreprise veut se donner en ce qui a trait à sa taille et à son taux de croissance. Les décisions d'orientation sont déterminantes pour l'avenir

de l'entreprise. La définition de l'orientation ne tiendra peut-être que sur une ou deux pages, mais ce choix influera sur la préparation des étapes subséquentes du plan de marketing, soit la création et l'exécution, et éventuellement, sur l'avenir de l'entreprise.

### 4.4.3 Les décisions de création

Si l'orientation est le cœur du processus de planification du marketing, comme nous l'avons dit précédemment, la création en est le cerveau. L'orientation donnée à une PME est certes un élément sous-jacent important du plan de marketing stratégique, du plan d'affaires et du fonctionnement de toute entreprise. Elle guide le choix des objectifs à court et à long termes et influence le budget requis pour assurer la réalisation de l'orientation donnée à l'entreprise dans le plan. L'orientation permet de savoir et de laisser savoir ce que la PME veut devenir. Les décisions de création déterminent les moyens à prendre pour atteindre les objectifs à court et à long termes.

Une fois l'orientation de l'entreprise choisie, le dirigeant doit en effet décider des moyens cohérents pour atteindre ses objectifs, soit les stratégies de marketing, qui seront présentées en détail dans les chapitres 5 et 6, et qui découlent logiquement de l'analyse rigoureuse faite de l'environnement et des enjeux qui en ont été déduits. Les décisions de création sont donc des décisions stratégiques.

La détermination des stratégies constitue l'étape cruciale du processus de planification du marketing dans une PME et dans toute entreprise. Les stratégies définissent l'angle d'attaque de l'entreprise vers son ou ses marchés. De plus, dans une approche orientée vers le marché, on ne doit jamais perdre de vue que les stratégies, et toute l'approche au marché de la PME, doivent être centrées sur le client, tout en tenant compte des environnements interne et externe de l'entreprise.

Il existe quatre niveaux de stratégies dans une PME. Au niveau du plan d'affaires de l'entreprise, on retrouve les stratégies globales de l'entreprise et les stratégies génériques de marketing de l'entreprise, puis au niveau du plan de marketing stratégique, les stratégies fondamentales de marketing et les stratégies de mix marketing (*voir la figure 4.2*).

Les stratégies globales d'entreprise déterminent l'étendue du périmètre d'activités de l'entreprise (types d'alliances,

niveaux d'activités dans les régions du pays, degré d'importance des exportations, niveaux d'internationalisation, etc.), alors que les stratégies génériques de marketing de l'entreprise sont des stratégies extensives qui encadrent l'ensemble des activités de l'entreprise, comme une stratégie de faibles coûts, et donc de bas prix, ou à l'autre extrême du continuum, des produits (biens ou services) exclusifs hauts de gamme. Les stratégies globales et génériques de marketing sont des stratégies de premier et deuxième niveaux qui ne font pas l'objet du présent livre, mais qui peuvent influencer grandement les deux autres niveaux de stratégies qu'on retrouve dans le plan de marketing stratégique, soit les stratégies fondamentales de marketing (demande, offre et concurrence) et les stratégies fonctionnelles ou opérationnelles du mix marketing (produits, prix, distribution, communication, personnel).

**FIGURE 4.2** LES NIVEAUX DE STRATÉGIES DANS UNE PME



## Les stratégies de marketing

Une stratégie fondamentale de marketing est une stratégie de base qui détermine la façon d'aborder un marché ou un segment de marché et qui influence les décisions qui contribueront à l'atteinte des objectifs. Elle est essentielle, mais pas opérationnelle. Ce qui est opérationnel, ce sont les stratégies du mix marketing. Les stratégies fondamentales de marketing doivent toutefois être déterminées en premier lieu parce

qu'elles encadrent et influent sur toutes les autres décisions marketing, y compris les stratégies de mix marketing. Une stratégie est donc une façon bien réfléchie et logique de diriger et de coordonner des activités, des programmes, des systèmes et des politiques de marketing afin d'atteindre les objectifs énoncés dans le plan de marketing stratégique de l'entreprise.

Les trois principaux types de stratégies fondamentales de marketing sont les stratégies de demande, d'offre et de concurrence. Les stratégies de demande doivent épouser l'optique client et sont élaborées en ayant avant tout à l'esprit le marché. Le marché est composé de clients actuels ou potentiels qui ont des caractéristiques communes permettant de mieux cibler le produit (bien ou service) qui leur est ou qui leur sera offert pour répondre à leurs besoins et désirs. Les principales stratégies de demande ont trait à la segmentation, à la différenciation et au positionnement, que nous verrons dans le prochain chapitre.

Les stratégies d'offre, elles, sont plutôt conçues dans une optique produit, donc surtout développées en fonction des produits de l'entreprise par rapport aux marchés. Elles devraient néanmoins, dans une certaine mesure, considérer l'optique client. Les principales stratégies d'offre sont les stratégies de portefeuille et de croissance. Enfin, on peut, ou non, utiliser des stratégies de concurrence qu'il est possible de regrouper en stratégies de non-concurrence, de compétitivité et de réactivité. Le choix des stratégies fondamentales (*voir le chapitre 5*) est préalable, comme nous l'avons dit plus tôt, à celui des stratégies du mix marketing (*voir le chapitre 6*), qui est le coffre à outils opérationnels de la planification du marketing stratégique et qui comprend les 5 P : le produit (bien ou service, ou une combinaison des deux), qui constitue l'élément de base de l'offre de la PME ; le prix, qui en façonne la valeur ; la place (qui a trait à la distribution et à la logistique) ; la promotion au sens large (soit tous les moyens et stratégies de communication) ; et enfin, les personnes qui sont les liens entre la PME et les clients.

### Le budget de marketing

Après le choix des stratégies, la dernière étape de cette phase du processus de planification du marketing est la préparation du budget de marketing. La mise en œuvre des stratégies, des programmes et des activités de marketing

qui en résultent exige de préparer un budget pour les opérationnaliser. Un budget préliminaire est d'abord fixé et souvent révisé en fonction des stratégies proposées. Il faudra établir des priorités et faire des choix. Plusieurs compromis doivent normalement être faits et des stratégies devront être revues avant l'approbation finale du budget si leurs coûts sont trop élevés. Aussi, il faudra possiblement revoir les prévisions budgétaires. Il s'agit d'un processus itératif. En effet, il est possible que l'on constate, après avoir proposé certaines stratégies, programmes et activités de marketing pour atteindre des objectifs de ventes, que les coûts sont trop élevés pour atteindre les objectifs de rentabilité fixés ; il faudra alors revoir lesdites stratégies et répéter la démarche en conséquence. C'est un processus répétitif jusqu'à ce que les conditions optimales possibles soient obtenues.

Lorsque les gestionnaires de la PME auront acquis une certaine expérience dans la planification, des plans de contingence et des budgets adaptés en conséquence pourront être préparés selon trois scénarios : optimiste, réaliste et pessimiste. Un plan de contingence est un plan préventif et réactif. Il aide à entrevoir les conséquences et les solutions pour les cas où les résultats seraient meilleurs ou pires que le scénario anticipé.

### 4.4.4 L'exécution

Décider des stratégies, c'est choisir ; exécuter, c'est agir[9]. L'exécution est la phase finale et cruciale du processus de planification, c'est l'action d'achèvement, d'opérationnalisation des étapes d'orientation et de création du plan de marketing. Un plan, quel qu'il soit, n'a de valeur que s'il est concrétisé par l'action. Un plan stratégique de marketing n'est pas une fin en soi ; son succès ne se révèle que dans sa réalisation. Dernière étape de la planification, l'exécution sera présentée en détail au chapitre 9. Elle comprend trois éléments : l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du marketing.

L'organisation, tant par sa structure que par la culture organisationnelle, permet la mise en œuvre du plan de marketing stratégique et particulièrement de ses stratégies afin d'atteindre les objectifs de marketing. Elle permet à la direction de la PME de définir le travail à accomplir, d'assigner les responsabilités et les lignes d'autorité en conséquence, de coordon-

ner les tâches de marketing, d'élaborer les échéanciers, d'en assurer le suivi et le contrôle. La structure organisationnelle est liée aux stratégies, car le choix de certaines d'entre elles exigera un ajustement de la structure organisationnelle, et vice versa. La structure modifiée rendra possible le choix de nouvelles stratégies qui requerront des modifications à l'organisation, et ainsi de suite. La forme d'organisation fixée, il est possible de passer à la mise en œuvre du plan.

La mise en œuvre est la démarche par laquelle le plan stratégique de marketing est concrétisé dans l'action. Encore une fois, rédiger un plan de marketing stratégique n'est pas une fin en soi ; ce qui compte dans une PME, comme dans toute entreprise ou organisation, c'est sa réalisation. La mise en œuvre comporte deux volets : les mécanismes de mise en œuvre et les outils de mise en œuvre. Les mécanismes de mise en œuvre du plan de marketing sont les activités, les programmes, les systèmes et les politiques de marketing. Les deux premiers mécanismes relèvent exclusivement de la fonction marketing et sont donc directement associés au plan de marketing, alors que les deux derniers peuvent non seulement relever de la fonction marketing, mais aussi être une préoccupation de la direction de la PME et faire partie du plan d'entreprise, car certains volets requerront possiblement la collaboration d'autres fonctions de l'entreprise. Les outils de mise en œuvre sont plus opérationnels que les mécanismes de mise en œuvre ; on aura, par exemple, des calendriers de production ou de lancement d'un nouveau produit, des plans de travail, des graphiques de Gantt qui permettront de planifier les activités et programmes de marketing et de faire le suivi des opérations.

Le contrôle, qui est la dernière étape du processus de gestion du marketing, est fort important, car il permet de s'assurer que les objectifs du plan seront ou ont été atteints. Il constitue aussi la dernière étape du processus de planification du marketing stratégique et il s'effectue tant à l'interne (par exemple, la rentabilité) qu'à l'externe (la satisfaction de la clientèle). Le contrôle sert à voir si les objectifs ont été atteints, mais pas uniquement : il remplit aussi une fonction d'information qui permet de confirmer les bonnes décisions prises, d'entreprendre des actions visant à corriger les erreurs lorsqu'il y en a, et d'en éviter d'autres à l'avenir. De plus, le contrôle permet d'évaluer l'efficacité et l'efficience du marketing dans l'entreprise, de vérifier l'orientation stratégique

retenue et le degré d'adoption de l'optique marketing, et de mieux gérer l'entreprise.

## 4.5 La rédaction du plan de marketing

Nous avons vu les nombreux avantages et les quelques désavantages à faire un plan de marketing stratégique pour une PME. Les avantages l'emportent de façon irréfutable et marquée sur les désavantages. Nous avons aussi présenté les étapes du processus de planification du marketing stratégique. Le plus important reste à venir, il faut arrêter de penser et agir, c'est-à-dire entreprendre la rédaction du plan de marketing stratégique. En effet, le plan de marketing doit être stratégique, et écrit, car les paroles s'envolent, les écrits restent[10]. Un plan de marketing stratégique qui n'existe que dans la tête du dirigeant de la PME a peu ou pas de valeur. Un tel plan ne peut que manquer de rigueur s'il ne se base pas sur une collecte et une analyse structurée de données factuelles. De plus, il est difficile de s'y référer, d'en communiquer le contenu, de veiller à son exécution, et surtout d'en assurer le contrôle et le suivi.

Logiquement, le contenu du plan de marketing devrait refléter la démarche du processus de planification du marketing stratégique que nous avons présenté à la figure 4.1. On trouvera donc à l'encadré 4.3 à la page suivante une table des matières conséquente à un plan de marketing stratégique pour une PME. En premier lieu, on suggère de rédiger un abrégé administratif qui débute par une brève présentation de la PME et son historique (environ une demi-page) à l'intention des membres du personnel, surtout les nouveaux employés, des membres du conseil d'administration ou du comité de direction et des personnes externes, comme des banquiers, des comptables, des représentants de ministères, etc. On décrit ensuite sommairement les éléments les plus importants ou pertinents du plan de marketing stratégique (une à deux pages, au plus).

Suivra l'analyse de la situation : la présentation des environnements interne et externe, l'analyse des forces et faiblesses de la PME, des occasions d'affaires et des menaces associées à son environnement externe. Ces analyses mènent à l'étape cruciale de la planification qu'est la détermination des enjeux. C'est à partir de la détermination des enjeux que seront décidées l'orientation stratégique de la PME et les stratégies

de marketing, ce qui exige une compétence certaine pour poser de bons diagnostics et choisir des stratégies de marketing performantes. On sera alors prêt à rédiger les fondements de l'orientation stratégique de la PME, soit sa vision, sa mission, ses valeurs et ses objectifs, qui influenceront le choix et l'exécution des stratégies. Il faudra ensuite décider des stratégies fondamentales de marketing et de mix marketing, du budget et des modalités d'exécution: qui fera quoi et quand?

**ENCADRÉ 4.3** **LA TABLE DES MATIÈRES D'UN PLAN DE MARKETING STRATÉGIQUE POUR UNE PME**

- Abrégé administratif
  - Brève présentation de la PME et de son historique
  - Sommaire du plan de marketing stratégique
- Analyse de la situation
  - Analyse de l'environnement interne de la PME
  - Analyse des forces et faiblesses du marketing de la PME
  - Analyse de l'environnement externe de la PME
    - Macroenvironnement
    - Microenvironnement
  - Analyse des occasions d'affaires et des menaces
- Détermination des enjeux
- Orientation stratégique de l'entreprise et de son marketing
  - Vision, mission et valeurs de la PME
  - Stratégies globales et génériques de marketing de la PME
  - Objectifs et prévisions des ventes
- Stratégies de marketing
  - Stratégies fondamentales de marketing
  - Stratégies de mix marketing
- Budget de marketing
  - Objectifs chiffrés globaux et par programmes ou projets
  - Ressources requises
- Exécution
  - Organisation et responsabilités
  - Mise en œuvre
  - Contrôle opérationnel et stratégique
- Annexes (si nécessaire)

Une fois les stratégies décidées, il faut préparer le budget. Comme nous l'avons déjà expliqué, ce processus est itératif. Lorsque le budget préliminaire est déterminé, il faut parfois adapter des stratégies en conséquence pour pouvoir préparer le budget par objectifs de marketing, et vice versa, jusqu'à ce qu'un compromis soit atteint. Un budget par objectifs doit prendre en considération non seulement les ressources financières, mais aussi les ressources humaines et physiques requises. Cette information devrait être présentée sous la forme d'un diagramme ou d'un calendrier afin d'en faciliter la gestion et le suivi. Il faut ensuite décrire l'organisation et les détails de la mise en œuvre du plan (responsabilités, échéanciers, etc.) ainsi que les mesures et outils de contrôle : le contrôle de l'orientation stratégique du plan de marketing, le contrôle de la performance du marketing et le contrôle de mise en œuvre des activités et des programmes de marketing. Ils seront présentés au chapitre 9.

Il faut se rappeler que la rédaction d'un plan de marketing ne devrait pas être considérée comme une corvée. Un plan de marketing est un outil de planification stratégique et d'exécution des stratégies et des activités de marketing, et il a un rôle déterminant dans la saine gestion d'une PME. Le plan permet de recueillir des données nécessaires pour planifier. Combien de pages devraient avoir le plan de marketing stratégique d'une PME ? Le nombre de pages nécessaires pour réduire les risques et accroître le plus possible les chances de succès de la PME.

Évidemment, le premier plan, tant pour sa préparation que pour sa rédaction, nécessitera un certain apprentissage, mais les années subséquentes, il suffira de mettre à jour les diverses données. Ainsi, pour le premier plan de marketing stratégique, le tableau ou le graphique de l'évolution des ventes exigera du temps, mais l'année suivante, on n'aura qu'à ajouter les résultats de la dernière année. La rédaction du plan exige un effort, mais le jeu en vaut la chandelle. Un plan favorise la prise de décisions rationnelles et éclairées. Aussi, le plus important est que vous aurez appris à planifier. Comme l'a dit Winston Churchill : « Les plans sont peu importants, mais la planification est essentielle[11]. » Il peut être nécessaire de changer un plan à la suite d'évènements imprévisibles, mais la planification est et demeure un outil de gestion incontournable pour réussir en affaires.

# À retenir

1. La gestion du marketing comprend quatre volets : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du plan de marketing.
2. Faire un plan de marketing stratégique écrit offre plusieurs avantages pour une PME, entre autres des chances accrues de succès. Faire un plan aide aussi à améliorer la qualité de la gestion de la PME et permet de développer des habitudes et des compétences à la planification. Il y a plus d'avantages à faire un plan que de désavantages.
3. Le processus de planification du marketing stratégique est composé de quatre grandes étapes : l'analyse de la situation, l'orientation stratégique de l'entreprise, la création de stratégies et l'exécution des stratégies et du plan.
4. L'analyse de l'environnement interne consiste à savoir ce qui se passe dans la PME, soit : les résultats, le mix marketing, l'orientation stratégique et la gestion du marketing.
5. L'analyse de l'environnement externe de la PME a pour objet de comprendre la toile de fond du contexte dans lequel elle œuvre. Elle est constituée de deux volets : le macroenvironnement et le microenvironnement.
6. Les analyses interne et externe permettent de mettre en évidence les principaux enjeux qui pourraient influencer l'orientation de la PME.
7. L'orientation, qui est le cœur du processus de planification marketing, prend la forme de la vision, de la mission, des valeurs et des objectifs que la direction veut donner à la PME.
8. Les trois principaux types de stratégies fondamentales de marketing sont les stratégies de demande, d'offre et de concurrence.
9. L'exécution, phase finale et cruciale du processus de planification, comprend trois éléments : l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du marketing.
10. Un plan de marketing doit être stratégique et écrit. Un plan de marketing stratégique qui n'existe que dans la tête du dirigeant de la PME a peu ou pas de valeur.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Kotler, Philip et collab. *Marketing management* (13e éd.), Toronto, Pearson Canada, 2009, p. 57.
2. Project Planning Office. Proverbes et citations [En ligne], http://www.projectplanningoffice.com/project-planning-office-pepites/citations-proverbes (Consulté le 14 septembre 2017)
3. *Ibid*.
4. Vallerand, Nathalie. « La planification stratégique évolue », *Les Affaires*, 9 octobre 2004, p. 6.
5. D'Astous, Alain, François Marticotte et Jean-Paul Sallenave. *Le marketing, de l'idée à l'action* (4e éd.), Montréal, Québec, Éditions Marie-France, 2010, p. 172.
6. Vallerand, Nathalie, *op. cit*.
7. McDonald, Malcolm H.B. *Marketing plans : How to prepare them, use them*, New York, Franklin Watts, 1985, p. 28-37.
8. Filiatrault, Pierre et Francine Rodier. *Comment faire un plan de marketing stratégique* (4e éd.), Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2017.
9. Martin, Roger L. «The effective organization », [traduction libre], *Harvard Business Review*, vol. 88, no 7/8, juillet-août 2010, p. 67.
10. Filiatrault, Pierre et Francine Rodier, *op.cit.*, p. 50.
11. The Economist, «Time for plan C », [traduction libre], 1-7 juillet, 2017, p. 60.

# Des stratégies de marketing performantes

Comme nous l'avons vu au chapitre 4, on effectue l'analyse des forces et des faiblesses de la PME, de même que celle des occasions d'affaires et des menaces présentes dans son environnement, pour mettre en évidence les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée. L'étape suivante du processus de planification du marketing stratégique d'une PME est l'orientation. Il faut décider où l'on veut aller avant de décider comment y aller en établissant des stratégies. L'élaboration de stratégies de marketing est un acte de créativité. On cherche des façons nouvelles, relativement uniques considérant diverses contraintes, de répondre aux besoins du marché grâce à des produits (biens ou services) qui offrent des caractéristiques distinctives, novatrices et durables, soutenues par un service à la clientèle hors pair, qui permettent de répondre à ces besoins.

La conception de stratégies fait à la fois appel à la logique, à la créativité et à l'intuition de la direction de la PME, et l'exécution réussie de ces stratégies dépend de l'effort soutenu et conséquent de celle-ci et de tout le personnel de la PME pour les mettre en œuvre. Au chapitre précédent, nous avons présenté les deux niveaux de stratégies de marketing : les stratégies fondamentales de marketing et les stratégies fonctionnelles ou opérationnelles du mix marketing. Ce sont les stratégies fondamentales de marketing qui seront présentées dans le présent chapitre, après avoir exposé les éléments de l'étape de l'orientation, soit : la vision, la mission, les valeurs, et les buts et objectifs. Les stratégies du mix marketing, plus opérationnelles, seront examinées au chapitre suivant.

## 5.1 L'orientation stratégique de la PME

« La gestion stratégique du marché consiste à créer, à innover, à améliorer, à modifier ou à conserver la façon de faire des affaires, et à créer des visions stratégiques qui auront un impact significatif sur l'entreprise à long terme[1]. » Une fois que les analyses interne et externe ont permis de définir les enjeux qui influenceront l'orientation de l'entreprise, la direction de la PME doit prendre des décisions cruciales, qui font preuve de créativité, dans l'élaboration du plan de marketing stratégique. Le PDG de la PME et son équipe doivent décider où ils veulent mener l'entreprise et comment. C'est là une de leurs plus importantes responsabilités. Pour ce faire, ils commenceront par définir la vision, la mission et les valeurs qui guideront la PME dans ses décisions et activités, puis ils fixeront des buts et des objectifs, élaboreront des stratégies et entreprendront les actions nécessaires pour atteindre ces buts et objectifs.

### 5.1.1 La vision

La vision décrit où va l'entreprise, ce que la direction de la PME souhaite que l'entreprise devienne à long terme, c'est-à-dire l'état futur désiré pour celle-ci, de même que l'orientation stratégique retenue pour atteindre cet état futur. Un énoncé de vision doit présenter ce qu'elle cherche à réaliser et ainsi permettre de répondre à des questions comme : Où voulons-nous aller ? Que voulons-nous accomplir ? Que voulons-nous devenir ? Comment souhaitons-nous que notre entreprise se développe et soit vue à l'avenir par ses cadres et son personnel, par ses concurrents, par le marché ou par le grand public ? Il ne faut pas avoir peur de rêver, tout en étant réaliste. Comme l'a déjà dit Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon : « La seule chose qu'on peut regretter, c'est de ne pas essayer[2]. » La vision devrait être facile à expliquer et à comprendre pour les détenteurs d'enjeux, et constituer une source d'inspiration pour ceux-ci de même que pour les membres de la direction et du personnel de la PME. La vision doit être communiquée à l'interne, mais elle n'est généralement pas rendue publique par l'entreprise. En effet, la vision a plus de sens et d'intérêt pour l'interne que pour l'externe. Elle doit être suffisamment englobante pour permettre à l'organisation de s'adapter aux changements toujours possibles et probables dans son environnement,

sans pour autant être floue au point où son énoncé pourrait s'appliquer à toute entreprise similaire. Un bon énoncé de vision devrait :

- présenter clairement ce qu'est l'entreprise et ce qu'elle sera ;
- décrire comment la direction procédera pour y arriver ;
- être réaliste et le plus bref possible ;
- être formulé avec des mots faciles à comprendre ;
- être valable pour de nombreuses années ;
- être cohérent avec la mission et les valeurs de l'entreprise (et vice versa).

L'énoncé de la vision devrait-il être rédigé avant celui de la mission ou est-ce l'inverse ? Ça dépend. Si les dirigeants de la PME sont plus des visionnaires que des entrepreneurs ou des administrateurs, ils seront possiblement plus enclins à rédiger la vision en premier. S'ils sont plus des entrepreneurs et des administrateurs, ils trouveront plus facile de rédiger la mission en premier : dans ce cas, ils comprennent très bien ce que fait l'entreprise. D'autre part, dans le cas d'une nouvelle PME ou d'une PME existante n'ayant ni mission ni vision rédigées, ou encore dans le cadre d'une réorientation majeure de l'entreprise, il est plus logique de rédiger l'énoncé de la vision avant celui de la mission : on devrait savoir où l'on veut aller. La vision guidera alors la rédaction de la mission, des valeurs et du reste du plan de marketing stratégique. Par contre, dans une entreprise où la mission a déjà été rédigée et où il n'existe pas d'énoncé de vision, la mission guidera souvent l'énoncé de la vision. Dans tous les cas, la direction de l'entreprise doit décider où elle veut aller, et également où elle n'ira jamais[3]. La vision peut changer, mais la mission ne le devrait pas parce qu'elle exprime pourquoi l'entreprise existe.

## 5.1.2 La mission

La mission présente ce que fait l'entreprise, sa raison d'être. La mission est le fondement du plan d'affaires de la PME et de son plan de marketing. Elle expose ce que l'entreprise cherche à accomplir et pourquoi elle existe. L'énoncé de la mission cherche à répondre aux questions : Quelle est la vraie nature de notre entreprise ? Quel est notre métier ? En pratique, la définition de la mission d'une PME dépend de plusieurs éléments. Tout d'abord, les propriétaires, les actionnaires et

les dirigeants ont leurs propres visions, valeurs, buts et objectifs. Les caractéristiques de l'environnement externe de la PME constituent un deuxième élément qui influe sur sa mission : le macroenvironnement (démographie, culture, société, économie, technologie, écologie et politique) et le microenvironnement (les clients, les concurrents, les marchés et les fournisseurs) créent des occasions d'affaires, mais aussi des menaces pour la PME. Le troisième élément est lié aux ressources de l'entreprise. L'actif de l'entreprise comprend non seulement les ressources (financières, humaines, matérielles d'exploitation, relatives à l'information, etc.), mais aussi les actifs tangibles et intangibles (marques, brevets, etc.). Toutes ces ressources sont évidemment limitées dans le cas d'une PME. Quant aux avantages concurrentiels distinctifs et durables sur lesquels l'entreprise peut ou devrait miser, ils constituent un quatrième élément à considérer dans la définition de la mission. Enfin, dans le cas d'une entreprise déjà en activité, ses réalisations, ses politiques et ses pratiques marqueront nécessairement sa mission.

Les champs d'activité de la PME devraient être précisés dans la mission et définis par rapport à certaines dimensions, notamment la nature de l'entreprise :

- le marché servi et ses caractéristiques ;
- les clients actuels et potentiels, et leurs besoins ;
- la façon de répondre à ces besoins ;
- la nature de l'offre de l'entreprise (les biens et services, etc.) ;
- les avantages concurrentiels distinctifs et durables de l'offre ;
- les employés ;
- la technologie utilisée (comme la transmission ultra-haute définition), s'il y a lieu.

### 5.1.3 Les valeurs

La définition des valeurs, qui va de pair avec les définitions de la vision et de la mission, permet de cerner l'identité de la PME. Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, éthiques et sociétaux sur lesquels elle se base pour prendre autant des décisions stratégiques que des décisions dans les opérations quotidiennes. En d'autres mots, les valeurs sont des croyances ou des comportements selon lesquels une façon d'être ou de faire les choses, un mode d'action ou

une conduite dans une PME sont jugés comme étant bons par les gens en général. Cette façon de faire les choses, établie en fonction de critères moraux, éthiques et sociétaux, est jugée préférable à d'autres façons de faire.

En fait, les valeurs sont des qualités qui rendent une PME et son personnel dignes de respect, d'intérêt, d'estime et de considération. Elles devraient donc être partagées par la majorité des détenteurs d'enjeux de l'entreprise. Les valeurs représentent également ce qui est important pour les membres de la direction et le personnel de la PME, et elles sont aussi perçues comme essentielles par les gens avec qui on fait affaire ; c'est le cas, par exemple, pour la responsabilité sociale et le respect des règles d'éthique reconnues dans la conduite des affaires par la PME concernée. Ainsi, Cascades attache une importance aux valeurs qui ont bâti l'entreprise, soit : le respect, le travail d'équipe, l'autonomie, la capacité d'adaptation, l'initiative et la communication[4]. Les valeurs d'une organisation servent donc de guide dans les décisions courantes et les comportements des employés, dans le partage de la vision et dans la réalisation de la mission de l'entreprise. Voici quelques exemples de valeurs :

- développer et conserver une culture client dans toute l'entreprise ;
- toujours porter une attention bienveillante aux clients ;
- traiter les clients et les employés avec respect et de façon équitable ;
- offrir des produits (biens et services) de qualité ;
- protéger l'environnement dans toutes les activités ;
- ne réagir agressivement aux actions des concurrents qu'en cas de menaces pour l'entreprise ;
- ne pas faire affaire avec des fournisseurs qui ne sont pas socialement responsables ;
- respecter les garanties, les promesses et les engagements pris envers les clients ;
- ne jamais faire de publicité mensongère ;
- ne pas prendre de risques financiers exagérés ;
- toujours agir de façon socialement responsable ;
- toujours être honnête avec les clients, les actionnaires et les employés.

Au quotidien, les valeurs peuvent être communiquées par des règles de fonctionnement écrites, mais aussi par des règles informelles, qui sont des façons de faire, des principes et des convictions que partagent les membres de la direction et du personnel de la PME. Les valeurs contribuent à orienter les attitudes et les comportements de tous dans le fonctionnement de la PME et dans les relations avec les clients, les fournisseurs, les concurrents et les autres détenteurs d'enjeux. Les valeurs, si elles sont acceptées et partagées par tous les membres de la direction et du personnel, devraient donc influer sur les décisions prises par ceux-ci. Ceux qui n'adhèrent pas aux valeurs de la PME devront y être contraints et risquent même d'être exclus de l'entreprise, car ce sont elles qui permettent de décider comment seront réalisées la vision et la mission de l'entreprise à moyen et à long termes. Dans certaines entreprises, les valeurs sont inscrites dans un code d'éthique, ce qui facilite leur diffusion et contribue à ce qu'elles soient partagées par le plus grand nombre.

### 5.1.4 Les buts et les objectifs

Dans le plan de marketing stratégique d'une PME, les objectifs de marketing constituent le pont entre l'analyse et les stratégies[5]. Un objectif est une finalité qui doit être réalisée et qui est une composante d'un but que l'entreprise s'est fixé. Un but a généralement une connotation plutôt généraliste et qualitative, à moyen et à long termes, comme accroître sa part de marché. Un but est donc en général qualitatif et est atteint par plusieurs objectifs qui eux, sont mesurables. Comparé à un but, un objectif est ce que l'on cherche à atteindre plus précisément à court terme, dans un délai donné, comme accroître ses ventes de 12 % l'an prochain. Il existe différents types d'objectifs de marketing : certains sont des objectifs globaux de marketing et d'autres, des objectifs spécifiques ou d'activités de marketing.

Des objectifs globaux typiques de marketing sont, par exemple, la rentabilité d'un produit (bien ou service), le positionnement de la PME et de ses produits, le volume des ventes totales de l'entreprise (en dollars ou en unités) ou les ventes par produit, par client, par représentant ou agent, la qualité des produits (biens ou services) perçue par les clients, le degré de satisfaction de la clientèle, etc. Les objectifs spécifiques ou d'activités de marketing sont plus opérationnels et associés

à des stratégies de mix marketing que nous verrons dans le prochain chapitre. Un objectif spécifique ou d'activités de marketing peut concerner, par exemple, les ventes associées à un rabais sur le prix d'un produit de plein air pendant un mois au printemps ou à une promotion pour une gamme de produits destinés au retour en classe aux mois d'août et septembre. Les objectifs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels)[6]. Ils doivent être limités dans le temps (dans la pratique, annuels ou même mensuels) et suffisamment réalisables pour constituer un défi raisonnable et permettre aux membres de l'entreprise de développer un sentiment de réussite.

Les objectifs globaux et spécifiques de marketing doivent donc le plus souvent possible être énoncés en termes quantitatifs, ce qui permet de mesurer les résultats de la gestion du marketing de la PME (les succès ou les échecs) ; ce sont des éléments de base du contrôle du marketing que nous verrons au chapitre 9. Il est aussi pensable, et parfois souhaitable, de fixer des buts qualitatifs à longue échéance, comme l'amélioration du service à la clientèle, pour montrer l'importance que l'entreprise accorde à cette préoccupation. On pourra alors fixer des objectifs quantitatifs à court terme pour réaliser ces buts, comme une baisse du nombre de plaintes au prochain trimestre, de façon à motiver le comportement des employés en ce sens.

Les objectifs peuvent être présentés par activité ou programme de marketing afin d'en suivre l'évolution. Ainsi, des objectifs de ventes pourraient être déterminés pour un marché, un segment de marché, un type de clients, un réseau de distribution, ou par produit, pour chaque vendeur ou agent, etc. La détermination des objectifs est donc un outil de gestion permettant d'assurer un meilleur contrôle des résultats de marketing.

En d'autres termes, la vision représente ce que la direction entrevoit pour son entreprise, là où elle va à moyen et à long termes. La vision est l'état souhaité, ou souhaitable, en matière d'orientation stratégique de l'entreprise pour atteindre ses buts et objectifs à long terme, tandis que la mission définit sa raison d'être, ce qu'elle fait, c'est-à-dire pourquoi elle existe et quelle est sa contribution dans l'accomplissement de sa vision, à court, moyen et long termes. Les valeurs sont des croyances partagées par les détenteurs d'enjeux de la PME sur la façon d'être, de faire ou d'agir dans l'entreprise. Enfin,

les buts et les objectifs sont des finalités. Une vision claire, une mission bien définie et des valeurs partagées favorisent le développement de la PME et l'atteinte de ses buts et objectifs en facilitant une prise de décision cohérente. Les stratégies, que nous présenterons dans la prochaine section sont les moyens que la PME se donne pour réaliser sa mission et ainsi tendre vers l'actualisation de sa vision, tout en respectant ses valeurs.

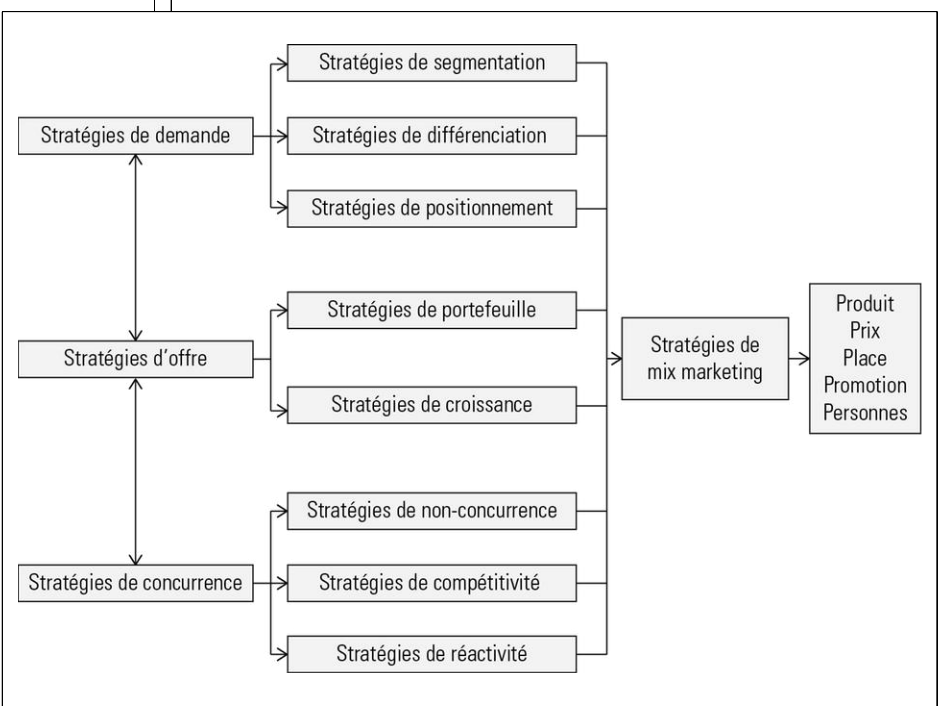
## 5.2 La création des stratégies fondamentales de marketing

L'étape de création du plan de marketing stratégique consiste à concevoir et à élaborer des stratégies de marketing (fondamentales ou de mix marketing) et devrait faire davantage appel à la logique et à la créativité de l'équipe de direction de la PME qu'à son intuition. La définition des enjeux débouche sur la détermination d'objectifs rationnels et sur des pistes logiques de solutions, de même que sur des stratégies à élaborer afin d'atteindre les objectifs, tout en tenant compte des ressources nécessairement limitées de la PME. L'inventivité des décideurs permettra de choisir des stratégies fondamentales de marketing performantes qui conviennent le mieux à la situation de la PME pour que celle-ci atteigne ses objectifs dans un environnement donné, à un moment donné de son existence.

Les stratégies fondamentales de marketing qu'une PME peut utiliser sont les stratégies de demande, d'offre et de concurrence (*voir la figure 5.1 à la page suivante*). Il faut choisir des stratégies fondamentales bien réfléchies, innovatrices et qui créent une synergie entre elles. Les stratégies fondamentales sont le cerveau – et un peu le cœur – du processus de la planification stratégique du marketing et du mix marketing. Il existe de nombreuses stratégies et il s'agit de prendre les bonnes décisions pour sélectionner les meilleures au moment de la préparation du plan, quitte à s'ajuster plus tard si nécessaire.

Comme nous l'avons déjà vu, les stratégies fondamentales de marketing doivent s'intégrer aux stratégies globales et aux stratégies génériques de marketing de l'entreprise, et les renforcer. Les stratégies fondamentales de marketing doivent aussi contribuer à la réalisation de la vision, de la mission et des

FIGURE 5.1 | LES STRATÉGIES FONDAMENTALES DE MARKETING




valeurs de l'entreprise, car ce sont les moyens qui lui permettent d'atteindre ses buts et ses objectifs. Enfin, les stratégies fondamentales de marketing encadrent les stratégies plus fonctionnelles et opérationnelles que sont les stratégies de mix marketing, qui seront présentées dans le prochain chapitre.

### 5.2.1 Les stratégies de demande

Les stratégies de demande sont les stratégies de marketing les plus importantes des entreprises, petites ou grandes, parce qu'elles sont conformes à la philosophie du marketing qui se focalise sur le marché. Le succès de beaucoup d'entreprises est attribuable à leurs choix judicieux de stratégies de demande performantes. Les trois principaux types de stratégies de demande sont les stratégies de segmentation, de différenciation et de positionnement. On ne choisit pas une stratégie de segmentation au lieu d'une stratégie de différenciation ou d'une stratégie de positionnement. Au contraire, ce qui fait la force de ces stratégies, c'est leur cohérence, leur complémentarité logique et créative, et surtout leur synergie.

### La segmentation

La segmentation du marché est à la fois un concept et une stratégie importante dans le processus de planification du marketing stratégique d'une PME, qui permet de déterminer les meilleures possibilités de choix et de ciblage de marchés. La segmentation part du principe que des clients actuels ou potentiels (consommateurs, professionnels, entreprises industrielles ou commerciales, etc.) ont des besoins et des comportements d'achat qui peuvent être homogènes, que certains de ces clients ont des caractéristiques communes et qu'ils peuvent être regroupés en des segments de marché relativement homogènes.

Certains segments offrent un plus grand potentiel que d'autres pour une entreprise et devraient être retenus et priorisés par celle-ci comme segments cibles ou marchés cibles. Segmenter consiste d'abord à délimiter un marché et à l'étudier pour voir s'il est possible de le diviser. Puis, s'il est possible ou souhaitable de le faire, on le divisera en des groupes de clients ayant des caractéristiques, des besoins ou des comportements semblables, chaque groupe pouvant exiger une offre de marketing qui lui sied mieux. Il faudra ensuite cibler les marchés qui semblent offrir le meilleur potentiel. Il existe quatre possibilités de stratégies pour segmenter ou non un marché, soit une stratégie de segmentation indifférenciée, personnalisée, concentrée ou différenciée.

La première possibilité concerne les cas où il n'y a pas de différences significatives entre les membres de la population d'un marché donné. S'il y a peu ou pas de différences entre les besoins et comportements des clients actuels ou potentiels qui composent un marché, la PME devrait s'interroger sur la nécessité, voire l'intérêt de le segmenter. En fait, dans cette situation, ne pas segmenter le marché pourrait s'avérer un meilleur choix stratégique. C'est ce qu'on appelle une stratégie de segmentation indifférenciée : on ne segmente pas le marché et on offre un seul produit (bien ou service) à l'ensemble du marché. Le marché est alors considéré comme étant uniforme et par conséquent composé d'un seul segment où la PME essaie de rejoindre le maximum de clients potentiels avec une offre unique ; ainsi, la cible est le marché potentiel en entier.

À l'autre extrémité du continuum, chaque client est considéré comme un marché ; cette deuxième possibilité

stratégique est appelée le marketing personnalisé. Certaines personnes désirent recevoir une offre personnalisée ou un traitement personnalisé : chaque client, actuel ou potentiel, constitue alors un marché cible. Ces clients peuvent cependant avoir des caractéristiques communes. Les entreprises spécialisées, comme les boutiques de décoration et de haute couture, ou encore les entreprises de services professionnels, font affaire avec des clients qui peuvent avoir certaines caractéristiques communes, mais elles considèrent néanmoins que chaque client est un marché cible et l'offre générale est adaptée à chacun en conséquence.

La troisième possibilité, une variante de cet extrême qu'est la segmentation personnalisée, est la stratégie de marketing concentré, ou stratégie de créneau, souvent utilisée par des PME. Cette stratégie consiste à se concentrer sur un seul segment de marché, celui qui offre le plus d'intérêt pour les compétences ou les capacités de l'entreprise, qui peut même devenir une spécialiste de ce segment. Le marché cible est alors un créneau de marché bien précis, composé de clients qui ont des caractéristiques communes et dont les besoins et attentes peuvent être satisfaits par l'offre d'une PME.

Enfin, la quatrième possibilité de segmentation est la stratégie de marketing différencié, qui est la plus conforme à la logique de la segmentation. Elle consiste à faire des offres différentes à des segments potentiellement intéressants au sein d'un marché en proposant un mix marketing adapté aux besoins communs des clients de chaque segment. La segmentation peut se faire à partir de diverses variables ou bases de segmentation des consommateurs, ou une combinaison de ces variables, comme les variables géographiques (région, lieu d'habitation, densité de la population, etc.), sociodémographiques (âge, sexe, revenu, cycle de vie familiale, etc.), psychographiques (attitudes, style de vie – banlieusards ou urbains –, etc.) ou comportementales (degré d'utilisation, niveau de fidélité, avantages recherchés, etc.).

Dans le cas d'entreprises industrielles, de commerces ou de bureaux de professionnels, la segmentation peut aussi se faire à partir de diverses variables ou bases de segmentation des clients, ou une combinaison de ces variables, comme les variables géographiques (région, densité de

l'activité économique, etc.), socioéconomiques (chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.), organisationnelles (type d'organisation : privée, publique, manufacturière, services, etc.) ou comportementales (degré d'utilisation, niveau de fidélité, avantages recherchés, etc.). Les clients actuels et potentiels peuvent se distinguer par ces variables ou caractéristiques de segmentation, s'ils ont en commun des besoins, des préférences, des attitudes et des comportements.

La démarche pour décider de la stratégie de segmentation différenciée comporte cinq étapes :

1. le regroupement d'acheteurs potentiels, que ce soit des consommateurs, des professionnels, des entreprises industrielles ou commerciales, en des segments possibles ;
2. le choix des facteurs d'attrait et l'évaluation de l'attrait de chacun de ces segments de marché ;
3. l'analyse de la position concurrentielle de la PME dans chaque segment ;
4. le choix des segments ou marchés cibles offrant les meilleurs potentiels ;
5. les décisions de marketing propres à chacun des segments ou marchés cibles retenus.

La première étape consiste à regrouper les acheteurs potentiels en segments, à partir de diverses variables ou bases de segmentation possibles. Le choix des facteurs d'attrait et l'évaluation de l'attrait de chacun des segments de marché constituent la deuxième étape. Elle consiste à déterminer les facteurs d'attrait des segments, comme la taille du segment de marché, son taux de croissance, le degré de concurrence, etc. ; puis, il faut déterminer l'importance relative de ces facteurs d'attrait. Connaissant les facteurs d'attrait et leur importance relative, on sera en mesure d'évaluer l'attrait des divers segments de marché pour retenir celui ou ceux qui offrent le meilleur potentiel.

Une fois l'attrait des segments de marché évalué, la troisième étape consistera en l'analyse de la position concurrentielle dans chaque segment : on identifiera alors les facteurs clés de succès significatifs pour les clients dans ces segments et on évaluera les avantages concurrentiels distinctifs, et les plus pérennes possible, de l'entreprise et de ceux de ses principaux concurrents.

La quatrième étape est évidente : il faut choisir le ou les segments de marché offrant les meilleurs potentiels pour la PME. Connaissant ces segments, les facteurs clés de succès et les avantages concurrentiels de la PME, on tracera le profil des clients qui ont des besoins et attentes semblables dans les différents segments, on évaluera les risques et on choisira un ou des segments en conséquence, ce qui mènera à la cinquième et dernière étape de la démarche de segmentation : le choix des stratégies de marketing et de mix marketing pour les segments retenus.

### La différenciation

La différenciation consiste à proposer aux clients (consommateurs, professionnels, entreprises industrielles ou commerciales, etc.) une offre plus intéressante que celle des concurrents parce qu'elle répond mieux à leurs besoins. Pourquoi les clients potentiels opteraient pour les produits d'une entreprise si elle offre des « *me-too products* », soit des produits qui ne sont pas meilleurs que ceux des concurrents ? La différenciation peut prendre deux formes : la différenciation concurrentielle et la différenciation segmentaire. Une stratégie de différenciation concurrentielle consiste à proposer un produit (bien ou service) différent de celui des concurrents par rapport à des critères ou paramètres valorisés par les clients et qui sont plus attrayants pour ceux-ci. Il s'agit donc de développer des avantages distinctifs, innovateurs et durables qui permettent d'élaborer des différences marquées entre l'offre de la PME et celle des concurrents, qui sont souhaitées par les clients et qui ajoutent de la valeur à son offre. Dans une optique client, il faut absolument se rappeler qu'on doit développer des éléments de différenciation concurrentielle, du point de vue des clients, et qui correspondent aux avantages recherchés par ceux-ci. Cette différenciation devrait être la plus durable possible, en ce sens qu'elle ne peut être copiée facilement.

La différenciation concurrentielle peut se faire de diverses manières, notamment par le produit de base (performance, conformité, fiabilité, style, etc.), le produit ou service de soutien s'il y a lieu, la qualité du produit (bien ou service), la garantie, le service après-vente, le prix, la communication, le personnel, le service à la clientèle, etc. La différenciation concurrentielle peut être – et souvent doit être – développée de pair avec la différenciation

segmentaire lorsque l'entreprise retient une stratégie de marketing différencié. Dans un tel cas, le produit doit être différent à la fois entre chaque segment et dans chaque segment par rapport à celui des concurrents, avec des avantages distinctifs, innovateurs et durables.

La stratégie de différenciation segmentaire consiste donc à faire une offre différente selon les segments retenus par la PME. Ceci n'est évidemment possible que dans le cas d'une segmentation différenciée ou personnalisée qui commande une offre distincte à chaque segment de marché, voire à chaque client, lesquels réagissent différemment à diverses stratégies de marketing. La différenciation segmentaire peut elle aussi se faire par le produit de base (performance, conformité, fiabilité, style, etc.), le produit ou service de soutien s'il y a lieu, la qualité du produit, la garantie, le service après-vente, le prix, la communication, le personnel, le service à la clientèle, etc. Cette approche engendre normalement plus de ventes que la non-segmentation, puisque l'entreprise répond mieux à des besoins précis dans chaque segment, mais généralement elle occasionne aussi des coûts plus élevés, ce qui conséquemment engendre des prix plus élevés. Le prix doit être déterminé par la PME en fonction de la valeur du point de vue du processus décisionnel du client, comme nous l'avons vu au chapitre 2. Normalement, le coût supérieur de cette stratégie devrait être plus que compensé par les ventes supplémentaires. On verra donc à s'assurer de la rentabilité d'une telle stratégie : le jeu en vaut-il la chandelle ?

## Le positionnement

La dernière stratégie de demande est la stratégie de positionnement, une stratégie cruciale en marketing. Alors que la différenciation consiste à proposer aux clients une offre plus avantageuse que la concurrence, le positionnement est le résultat de la proposition finale faite aux clients par la PME, telle que ces derniers la perçoivent. Le positionnement se définit donc comme étant la conception d'une offre et de son image dans le but d'occuper une place déterminée dans l'esprit des clients ciblés[7]. Ainsi, le positionnement fait référence à la perception qu'a le client de la valeur de l'offre de l'entreprise et de l'image qu'il a de celle-ci comparativement à la concurrence.

Le positionnement peut être vu de deux façons : la première est le positionnement souhaité par la PME (identité projetée), qui est en fait autant un objectif qu'une stratégie ; et la seconde est le positionnement sur le marché tel qu'il est perçu par les clients et les concurrents (image perçue). Le positionnement qu'on souhaite atteindre donne une identité à une entreprise, une marque, un produit. Il s'agit d'un élément essentiel de la création stratégique en marketing. La stratégie de positionnement s'élabore, d'une part, à partir des analyses des marchés, des clients et des concurrents directs, et, d'autre part, à partir des stratégies de segmentation et de différenciation adoptées, qui actualiseront ou renforceront le positionnement de l'entreprise, et vice versa. Le choix final de la stratégie de positionnement prendra en considération le niveau de positionnement (entreprise, marque, produit), les avantages concurrentiels distinctifs, innovateurs et durables retenus, et l'évaluation de l'offre des concurrents directs. Les stratégies de positionnement comme les stratégies de différenciation et de segmentation seront opérationnalisées par les stratégies fonctionnelles du mix marketing. Les cinq stratégies du mix marketing seront présentées dans le prochain chapitre.

## 5.2.2 Les stratégies d'offre

Une autre méthode pour aborder les stratégies fondamentales de marketing dans une PME se base sur l'offre actuelle de l'entreprise. Ces stratégies, évidemment, se focalisent sur les produits de l'entreprise plutôt que sur le marché comme le font les stratégies de demande. Par contre, les stratégies d'offre peuvent être adoptées en tant que telles ou en complémentarité aux stratégies de demande pour créer de la synergie. Deux modèles sont fréquemment utilisés pour concevoir une variété de stratégies d'offre : le modèle de portefeuille de produits (biens ou services), et le modèle de la matrice de croissance produit-marché.

### La stratégie de portefeuille

La gestion de portefeuille consiste à gérer des actifs de façon à obtenir la meilleure croissance possible tout en réduisant les risques. On considère alors que le portefeuille de produits d'une PME est constitué des biens ou services qu'elle offre sur le marché. Ce portefeuille peut être élaboré et géré selon

divers concepts, dont celui du cycle de vie des produits. Le concept de matrice BCG graduée, un concept analogue et utile pour la gestion de produits, sera présenté dans le chapitre 6.

Sommairement, les produits (biens et services) évoluent dans le temps et possèdent un cycle de vie qui est composé de quatre phases : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Ces phases sont caractérisées par les ventes et la rentabilité des produits, qui commandent des stratégies de mix marketing propres à chacune d'elles. Le portefeuille de produits de l'entreprise doit être équilibré quant aux ventes, à la rentabilité et au nombre de produits, à chaque phase. On compte sur les produits (biens ou services) les plus performants, surtout aux phases de croissance et de maturité, pour atteindre les objectifs de la PME et générer les fonds nécessaires pour développer de nouveaux produits ou s'attaquer à de nouveaux marchés. Évidemment, une PME dont plusieurs produits sont arrivés à la phase de déclin, ou même de maturité, peut être elle-même déjà en difficulté et devrait rapidement allouer des ressources pour développer de nouveaux produits ou s'attaquer à de nouveaux marchés, à moins qu'il ne soit déjà trop tard...

### La stratégie de croissance produit-marché

Un deuxième modèle, considéré classique, est celui de la matrice de croissance produit-marché d'Ansoff[8]. La prémisse de ce modèle est que la croissance des ventes de l'entreprise peut provenir de deux sources : des produits (actuels ou nouveaux) et des marchés (actuels ou nouveaux) (*voir la figure 5.2 à la page suivante*). Il en découle quatre possibilités de stratégies de croissance : la pénétration de marché (les produits actuels dans les marchés actuels), le développement de produits (de nouveaux produits dans les marchés actuels), le développement de marchés (les produits actuels dans des marchés nouveaux) et la diversification (des produits nouveaux dans des marchés nouveaux).

La première stratégie de croissance produit-marché est la stratégie de pénétration de marché. Celle-ci est fréquemment utilisée dans les PME, possiblement parce qu'elle est la moins difficile à mettre en œuvre, puisque l'entreprise offre déjà le produit dans un marché qu'elle connaît. Conséquemment, le risque est normalement faible. Afin

**FIGURE 5.2** LES STRATÉGIES DE CROISSANCE DES PRODUITS

| | Produits actuels | Nouveaux produits |
|---|---|---|
| Marchés actuels | Stratégie de pénétration de marché | Stratégie de développement de produits |
| Nouveaux marchés | Stratégie de développement de marché | Stratégie de diversification |

d'accroître ses ventes dans le marché actuel avec les produits actuels, la PME peut trouver de nouvelles utilisations de ses produits pour les utilisateurs actuels, trouver des non-utilisateurs et les inciter à utiliser ses produits, réduire les prix, améliorer la distribution, etc. La deuxième stratégie de croissance produit-marché est le développement de produits pour les marchés actuels. Elle consiste à miser sur la créativité pour développer de nouveaux produits en favorisant l'amélioration de la qualité, l'innovation technologique ou sociale, l'ajout de nouvelles caractéristiques, l'utilisation de nouvelles technologies ou de nouveaux designs, etc., pour les lancer dans un ou des marchés que l'entreprise connaît déjà.

Plusieurs avenues sont possibles pour le développement de marchés, troisième stratégie de croissance produit-marché ; cela peut être, par exemple, l'expansion géographique, l'exportation, le type de clients (consommateurs, industries, commerces, organisations publiques ou parapubliques, etc.). Enfin, la diversification, quatrième stratégie de croissance produit-marché, offre potentiellement de grandes possibilités, mais elle est plus risquée puisque ce sont à la fois les produits et les marchés qui sont nouveaux pour la PME. Le risque est toutefois moins élevé si la nouvelle offre tire avantage de certaines compétences actuelles de l'entreprise, comme la technologie, la distribution, etc.

La stratégie qui devrait présenter le moins de risques est donc la stratégie de pénétration de marchés, puisque l'entreprise connaît bien les produits et les marchés. Celle qui présente

le plus de risques est la diversification, à cause de la moins bonne connaissance de l'un et de l'autre. Pour ce qui est des deux autres possibilités, le risque dépendra des forces et faiblesses de l'entreprise, de ses compétences en marketing ou en recherche, en développement et en production, et aussi des occasions d'affaires et des menaces qui existent sur le marché. En conclusion, modifier le mix produit-marché peut aider une PME à obtenir croissance et vitalité, et devenir un levier pour composer avec un marché changeant en saisissant les occasions d'affaires en tout genre qui se présentent[9]. La propension au risque des gestionnaires aura une influence sur la stratégie préconisée.

### 5.2.3 Les stratégies de concurrence

Dans notre système économique, il y a toujours de la concurrence, sauf dans quelques rares cas de monopole comme Hydro-Québec, qui est une société d'État. Même dans ce cas, Hydro-Québec a seulement le monopole de l'électricité hydraulique, donc elle n'a pas de concurrents importants qui produisent aussi directement ce type d'énergie pour le grand public. Malgré tout, elle a la concurrence provenant des secteurs de l'énergie solaire et éolienne, du gaz et du pétrole. D'autres grandes entreprises œuvrent dans un contexte d'oligopoles. Un oligopole est une forme de marché caractérisée par un petit nombre de vendeurs, face à une multitude d'acheteurs qui ont besoin de leurs produits, comme les banques, les entreprises pétrolières ou les entreprises de communication. Enfin, de nombreuses entreprises œuvrent dans un contexte de concurrence « pure » comme la très grande majorité des PME. En situation de concurrence pure et parfaite, de nombreux concurrents offrent des produits relativement semblables et ils ne peuvent pas beaucoup influencer le prix fixé ou jugé acceptable par le marché. Dans ce type de concurrence, il y a souvent un phénomène de maturité de toute la catégorie de produits. Les attributs exigés par les clients potentiels pour ces produits sont alors de plus en plus similaires. La différenciation devient donc de plus en plus difficile à faire, même sur la variable prix.

Il existe aussi une autre façon d'envisager la concurrence, car celle-ci peut être directe ou indirecte. La concurrence directe est constituée des entreprises qui offrent des produits

identiques ou comparables aux mêmes types de clients. La concurrence indirecte comprend des entreprises qui proposent des produits différents (accessibilité, distribution, caractéristiques, etc.) de ceux offerts par l'entreprise, mais qui répondent aux mêmes besoins, ou qui font appel au même budget discrétionnaire des clients et consommateurs. Par exemple, Metro a comme concurrent direct Provigo, et comme concurrents indirects les commerces d'alimentation spécialisés tels que les boulangeries, les charcuteries, les fruiteries et aussi les dépanneurs. Une PME doit bien connaître ses concurrents directs et indirects (leur nombre, la densité de la concurrence, leur offre, etc.), et même appréhender les concurrents potentiels et les produits substituts[10] avant de penser à des stratégies de concurrence. Toutefois, en général, c'est surtout la concurrence directe qui devrait retenir l'attention de la direction de la PME.

Avant de définir des stratégies de concurrence directe, il faut d'abord identifier le groupe stratégique de concurrents, qui est composé des entreprises concurrentes représentant une menace directe à court et à moyen termes pour la PME. Il faut ensuite bien connaître la nature de leur offre, leurs objectifs et stratégies ainsi que leurs forces et faiblesses. On cherchera à prédire leurs actions offensives potentielles et leurs schèmes de réactions aux actions offensives possibles de son entreprise, ce qui aidera à décider des stratégies de concurrence. Trois catégories de stratégies s'offrent face à la concurrence, soit la stratégie de non-concurrence de la PME, les stratégies de compétitivité et les stratégies de réactivité. Le choix de s'occuper ou non de la concurrence et, si on s'en préoccupe, du degré d'agressivité envers les concurrents dépend de la culture organisationnelle, des valeurs de la PME et du degré de menace des concurrents. Le choix des stratégies de concurrence doit être complémentaire aux stratégies de demande et d'offre utilisées par la PME.

### La stratégie de non-concurrence

La non-concurrence est une philosophie d'affaires, caractérisée par l'expression « vivre et laisser vivre », qui consiste pour une PME à assurer son développement par l'innovation ou par la qualité de ses produits sans agresser directement ses concurrents. Cette approche passive permet à la PME de consacrer ses efforts et ses ressources au développement des produits, par exemple avec un excellent

service à la clientèle, pour mieux répondre que les concurrents aux besoins du marché. Cette approche a cependant ses limites si les concurrents entreprennent des actions menaçantes. En effet, même si une stratégie réactive agressive n'est pas privilégiée par une PME, celle-ci pourrait se voir forcée de réagir et même de contre-attaquer face à des attaques intimidantes de certains concurrents. Il est, en conséquence, fortement recommandé qu'une PME, même si elle préfère une stratégie de non-concurrence, soit toujours bien informée de l'offre de ses concurrents et de leurs activités, et elle devrait toujours avoir à l'esprit une stratégie de contingence de réaction pour le cas où elle serait forcée de réagir à une attaque agressive.

### Les stratégies de compétitivité

Ces stratégies consistent pour la PME à être proactive envers les concurrents, avec un degré d'agressivité qui varie selon les valeurs de la PME et le degré de concurrence dans un marché, en misant sur l'offre distinctive de celle-ci grâce à des stratégies de différenciation concurrentielle et de positionnement performantes. Comme nous l'avons vu plus haut, la stratégie de différenciation concurrentielle consiste à proposer un produit avec un ou des avantages distinctifs durables plus marqués que ceux des concurrents par rapport à des critères ou paramètres valorisés par les clients. L'entreprise cherche alors à développer une offre supérieure à celle des concurrents directs ou indirects de façon à les surpasser, et veille à bien la communiquer au marché. Une fois les stratégies de différenciation et de positionnement articulées, on devra décider comment agir face à la concurrence.

Il y a quatre grands groupes de stratégies de concurrence compétitive, soit : les stratégies de leader, de challengeur, de suiveur et d'exploitant de créneau[11]. Le leader occupe la position de tête dans le marché ; les challengeurs occupent une place importante, mais ils sont derrière, et quelquefois loin derrière le leader. Les suiveurs sont des joueurs moins importants qui souvent se contentent d'imiter leurs concurrents plutôt que d'innover. Enfin, certaines entreprises, dont beaucoup de PME, adoptent une stratégie d'exploitant de créneau.

Le leader a la part de marché la plus importante et prend normalement l'initiative des stratégies de marketing, misant à la fois sur des stratégies de compétitivité et de

réactivité. Il doit nécessairement être relativement agressif et souvent utiliser des stratégies d'attaque pour demeurer le leader. Les PME sont rarement des leaders, parfois des challengeurs et des suiveurs, mais plus souvent elles misent sur l'exploitation de créneaux. Les challengeurs, tout en misant sur des stratégies de demande et d'offre, s'attaqueront soit au leader, soit à un autre challengeur, ou à des suiveurs.

En choisissant l'approche de suiveur, une PME mise moins sur l'agressivité que sur l'imitation jusqu'à un certain point du leader ou d'un challengeur, mais en cherchant à se différencier, entre autres par sa flexibilité ou encore par la qualité du service à la clientèle, pour s'assurer de la fidélisation de ses clients. Beaucoup d'efforts sont déployés dans cette situation pour solidifier les relations avec la clientèle grâce au marketing relationnel. Toutefois, suivre ne veut pas dire demeurer inactif, au contraire : la capacité de réaction est fort importante et l'entreprise doit réagir rapidement aux changements du marché et aux actions des concurrents. C'est à cause de leur flexibilité que souvent des PME réussissent bien dans le contexte de suiveur.

La dernière stratégie de compétitivité est celle d'exploitant de créneau, qui mise sur la spécialisation. Cette stratégie est souvent utilisée par les PME. Le choix d'un créneau prend en considération des dimensions telles que l'attrait d'un marché (volume d'activités, rentabilité, croissance potentielle, etc.), dont les attentes correspondent aux avantages concurrentiels de la PME et, idéalement, à un faible degré de concurrence dans le créneau. Les PME réussissent quelquefois mieux que les grandes entreprises dans certains créneaux parce qu'elles sont plus créatives et flexibles ou qu'elles réagissent plus rapidement aux changements du marché. Elles passent parfois inaperçues ou touchent un marché peu intéressant pour les grandes entreprises. Aussi, de nos jours, plusieurs grandes entreprises choisissent de faire effectuer certaines de leurs activités en sous-traitance par des PME. Dans d'autres cas, ce sont des PME qui prennent l'initiative d'offrir leurs services à de grandes entreprises. Les facteurs clés du succès dans les créneaux sont la qualité du produit, la compétence, la rapidité de réaction, le respect des échéanciers et des promesses, le suivi, les bonnes relations et l'excellence du service à la clientèle. En conséquence, les entreprises qui œuvrent dans un créneau ont plus tendance

à miser pour leur développement sur des facteurs clés du succès que sur une approche belliqueuse envers les concurrents. Toutefois « *Si vis pacem, para bellum* » (« Si tu veux la paix, prépare la guerre ») : elles doivent toujours être prêtes à réagir à des actions agressives de certains concurrents.

### Les stratégies de réactivité

La dernière catégorie de stratégies de concurrence est celle des stratégies de réactivité. Être réactif signifie de n'agir, dans une perspective de concurrence, qu'en réaction aux stratégies agressives de certains concurrents. Certaines PME, par choix ou par nécessité, sont parfois peu sujettes à développer une attitude agressive envers leurs concurrents. D'autres PME, qui ont choisi une stratégie de non-concurrence, consacrent tous leurs efforts à leur développement par la qualité de leurs produits sans agresser directement leurs concurrents.

Cependant, malgré leur volonté de ne pas attaquer leurs concurrents, il arrive qu'elles n'aient pas d'autre choix que de réagir à certaines actions agressives de ceux-ci. En général, dans le cas d'une PME, on évitera de provoquer les concurrents pour qu'ils ne réagissent pas trop violemment, mais dans certaines circonstances, il est nécessaire de réagir à leurs attaques. Les PME doivent cependant pouvoir agir en anticipant les réactions de leurs concurrents de façon à ne pas prendre des décisions qui provoqueraient des réactions punitives graves de la part des concurrents les plus agressifs, qui pourraient leur nuire à long terme. Les PME, comme toute entreprise, devraient cependant se rappeler que leurs clients sont leur raison d'être et qu'elles devraient toujours leur accorder leur énergie et leurs ressources en priorité plutôt que de se laisser entraîner sur le sentier de la guerre. Parfois, une entreprise n'a pas le choix que de réagir aux attaques de certains concurrents, et même de façon rigoureuse, mais elle devra toujours le faire sans perdre de vue les clients.

## 5.3 Les stratégies de mix marketing

Nous avons vu qu'une PME doit décider des stratégies fondamentales de marketing qu'elle utilisera pour assurer sa croissance avant de choisir ses stratégies de mix marketing. Les stratégies de mix marketing sont connues sous

l'acronyme des 5P, soit le produit (bien ou service), le prix, la place, la promotion et le personnel. Le prochain chapitre est consacré aux stratégies de mix marketing.

## À retenir

1. Dans l'élaboration du plan de marketing stratégique de la PME, le PDG et son équipe doivent d'abord décider de la vision, de la mission et des valeurs qui guideront la PME, puis ils décideront des buts, des objectifs et des stratégies pour les atteindre.
2. La vision représente ce que la direction entrevoit à long terme pour la PME. La mission définit la raison d'être de l'entreprise. Les valeurs d'une entreprise sont des principes moraux, éthiques et sociétaux sur lesquels elle se base pour prendre aussi bien des décisions stratégiques qu'opérationnelles.
3. Les stratégies sont les moyens que la PME se donne pour atteindre ses buts et objectifs, réaliser sa mission et ainsi tendre vers l'actualisation de sa vision.
4. Les stratégies fondamentales de marketing sont les stratégies de demande, d'offre et de concurrence. Elles encadrent les stratégies plus fonctionnelles et opérationnelles que sont les stratégies de mix marketing.
5. Les stratégies de demande sont les stratégies de marketing les plus importantes des entreprises, petites ou grandes, parce qu'elles sont conformes à la philosophie du marketing qui se focalise sur le marché.
6. Les trois principaux types de stratégies de demande sont les stratégies de segmentation, de différenciation et de positionnement.
7. Il existe quatre possibilités de stratégies pour segmenter un marché : une stratégie de segmentation indifférenciée, personnalisée, concentrée ou différenciée.
8. Une stratégie de différenciation concurrentielle consiste à proposer au marché une offre meilleure que celle des concurrents, tandis qu'une stratégie de différenciation segmentaire consiste à faire une offre différente à divers segments de marché.
9. Deux modèles, fréquemment utilisés pour concevoir une variété de stratégies d'offre, sont le portefeuille de produits et la matrice de croissance produit-marché.

**10.** Trois catégories de stratégies s'offrent face à la concurrence, soit la stratégie de non-concurrence, les stratégies de compétitivité et les stratégies de réactivité.

**11.** Une PME doit décider des stratégies fondamentales de marketing qu'elle utilisera pour assurer sa croissance avant de choisir ses stratégies de mix marketing.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Aaker, David A. *Strategic market management* (10e éd.), [traduction libre], Wiley, 2014, p. 9.
2. Argentaire.com. « 40 citations motivantes pour les entrepreneurs et chefs d'entreprise », [En ligne], www.argentaire.com/2014/05/40-citations-motivantes-pour-les.html (Consulté le 27 septembre 2017)
3. Filiatrault, Pierre et Francine Rodier. *Comment faire un plan de marketing stratégique* (4e éd.), Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2017, p. 229.
4. Cascades inc. « Valeurs », [En ligne], www.cascades.com/fr/entreprise/valeurs/ (Consulté le 29 septembre 2017)
5. D'Astous, Alain, François Marticotte et Jean-Paul Sallenave. *Le marketing : de l'idée à l'action* (4e éd.), Montréal, Québec, Éditions Marie-France, 2010, p. 188.
6. Bogue, Robert L. Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan, [En ligne], www.techrepublic.com/use-smart-goals-to-launch-management-by-objectives-plan (Consulté le 22 mai 2017)
7. Ries. Al et Jack Trout. *Le positionnement, la conquête de l'esprit*, McGraw-Hill, 1987 ; Kotler, Philip, Kevin Keller et Delphine Manceau. *Marketing management*, Paris, Pearson France, 2012, p. 313-336 ; Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p. 254-286.
8. Ansoff, Igor H. « Strategies for diversification », *Harvard Business Review*, vol. 35, no 2, 1957, p. 113-124 ; Filiatrault, Pierre et Francine Rodier, *op. cit.,* p. 179-182.
9. Aaker, David A., *op. cit.*, p. 5.
10. Aaker, David A., *op. cit.*, p. 62-70.
11. Kotler, Philip, Pierre Filiatrault, et Ronald E. Turner. *Le management du marketing*, Boucherville, Québec, Gaëtan Morin, 2000, p. 397-427.

# Les stratégies du mix marketing

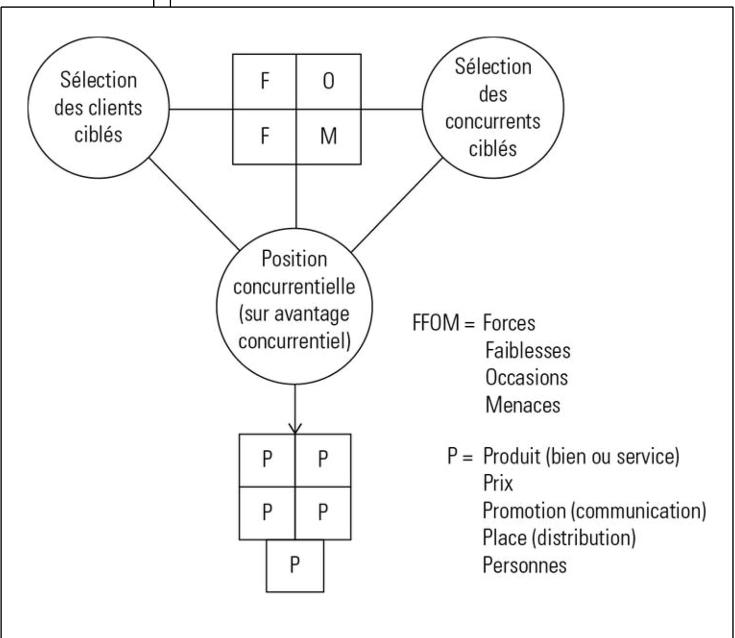
Une fois les stratégies fondamentales établies, les gestionnaires de la PME doivent choisir leurs stratégies de mix marketing, c'est-à-dire les stratégies relatives au produit, au prix, à la distribution, à la logistique (qui inclut l'approvisionnement), à la communication et aux personnes. Le produit, constituant la pierre angulaire du mix marketing, est un terme générique qui désigne un bien ou un service. Ainsi, en affaires, on parlera souvent de produits touristiques ou de produits financiers, même s'il s'agit de services. L'élaboration des stratégies fonctionnelles ou du mix marketing repose sur de nombreuses décisions et chacune d'elles devra contribuer à l'atteinte complète ou partielle des buts et objectifs de la PME, selon une approche orientée vers le marché. Ainsi, le mix marketing doit être adapté aux segments de marché ciblés, tout en tenant compte de la réalité concurrentielle de la PME.

## 6.1 Le positionnement : la base du mix marketing

Le positionnement, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, est une stratégie de base dans l'élaboration du mix marketing. En effet, les gestionnaires de PME doivent, comme présenté à la figure 6.1, se baser sur le positionnement déterminé à la suite de l'analyse des enjeux (forces faiblesses, occasions d'affaires et menaces) pour décider de leurs stratégies de mix marketing. Il s'agit d'orchestrer l'offre en fonction des

clients ciblés, tout en considérant certains facteurs, dont la présence d'autres entreprises dans le groupe stratégique, en l'occurrence les principaux concurrents dans le marché ciblé.

**FIGURE 6.1** LES COMPOSANTES CLÉS DANS LA FORMULATION D'UNE STRATÉGIE DE MARKETING DE LA PME[1]




Le positionnement retenu est fondé sur un ou plusieurs avantages concurrentiels (capacités ou compétences distinctives, actifs stratégiques, savoir-faire, etc.) préalablement identifiés. Il s'agit de trouver une zone avantageuse (un *sweet spot*), le plus à l'abri possible des concurrents, où la PME peut bien répondre à la clientèle choisie en lui présentant son offre dans un mix marketing efficace.

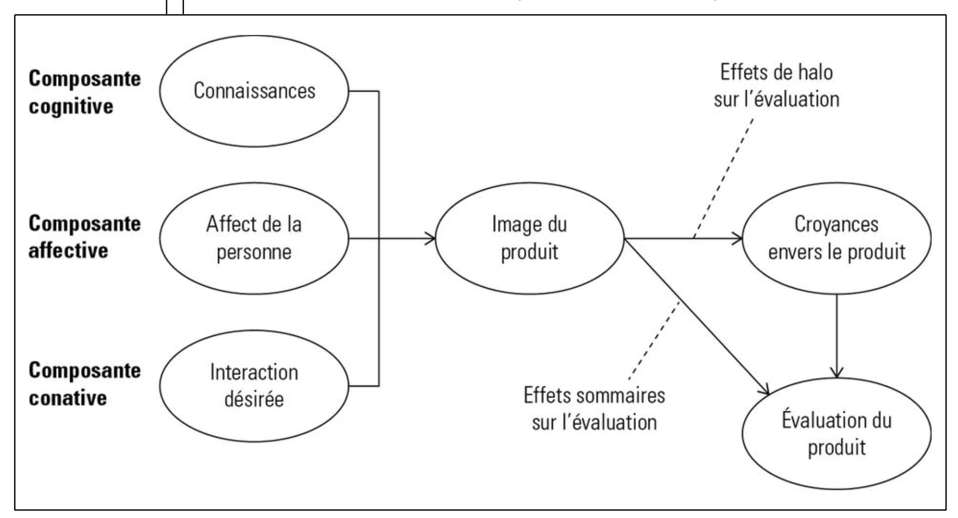
## 6.2 Le mix marketing selon le point de vue du client

Pour élaborer un mix marketing efficace, donc déployer des stratégies pour le produit (bien ou service), le prix, la distribution, la communication et les personnes, il est important que les gestionnaires d'une PME considèrent le point de vue

du client. Pour ce faire, il faut comprendre comment un client potentiel évalue le produit offert par la PME. Il faut également savoir qu'en tout temps, le client est capable d'évaluer le produit. Toutefois, son évaluation pourrait être complètement erronée. Elle sera d'autant plus faussée si elle s'appuie sur un manque de connaissances, d'information, de temps, d'efforts ou d'intérêt. Que faire dans de telles conditions ?

En fait, c'est le mix marketing qui permet de corriger le tir. Pour y arriver, les gestionnaires doivent comprendre qu'un client se fait d'abord une image mentale qui lui permet d'évaluer un produit, une marque, une PME, une grande entreprise, un pays ou tout autre élément. Comme l'illustre la figure 6.2, cette image s'appuie sur trois principales composantes, à savoir des connaissances, de l'affection (ou de l'aversion), et un niveau d'interaction désiré (ou non).

**FIGURE 6.2** L'ÉVALUATION DU PRODUIT (BIEN OU SERVICE) PAR LE CLIENT[2]




Par exemple, lorsque le client connaît suffisamment bien le produit, notamment pour l'avoir souvent acheté, l'image construite a des effets directs (sommaires) sur son évaluation. Celle-ci se rapproche alors de la réalité objective sur le plan du mix marketing (produit, prix, distribution, communication, personnes). Toutefois, si le client détient peu d'informations à propos du produit ou qu'il a peu de capacité, de temps ou de volonté pour procéder à une évaluation plus

élaborée, il sera davantage soumis à des effets de halo. Cette évaluation indirecte peut être biaisée, car elle s'appuie davantage sur des croyances que sur des faits ou des réalités objectives.

De là l'importance d'adapter et de contrôler les éléments du mix marketing associés au produit. En effet, celui-ci a pour rôle de refléter les attributs déterminants du produit. Aussi, le produit (bien ou service) doit être acheminé et présenté avantageusement, et ce, aux endroits désirés, lorsque souhaité. Il faudra de même s'assurer que le personnel soit bien formé. Les gestionnaires doivent également rester à l'affût du niveau d'appréciation de leur produit et du type d'interaction que le client souhaite avoir.

On peut comprendre par ce qui précède que, selon l'objectif poursuivi, les gestionnaires de PME auront à travailler le mix marketing de différentes façons s'ils veulent modifier l'évaluation que les clients actuels et potentiels en font. Il leur faudra d'abord définir ce qui est prioritaire : informer les clients (objectif cognitif), leur faire aimer le produit (objectif affectif) ou les inciter à procéder à un achat (objectif conatif ou comportemental). Pour en permettre l'opérationnalisation dans un plan de marketing, on travaillera à partir de trois grands objectifs, à savoir les objectifs perceptuels (connaissances : faire connaître, informer), les objectifs attitudinaux (affect : faire aimer) et les objectifs comportementaux (niveau d'interaction désiré : faire agir).

Selon l'analyse des enjeux, les gestionnaires de la PME pourraient, par exemple, avoir comme objectif d'augmenter les ventes d'un produit donné de 10 % auprès du segment des clients de 18 à 24 ans au cours des 12 prochains mois. Trois avenues s'offrent à eux pour atteindre cet objectif : favoriser davantage la connaissance du produit, de la marque ou de certains attributs importants recherchés par cette clientèle ; améliorer l'appréciation du produit ; ou encore, hausser le niveau d'interaction des clients avec le produit. Tout dépend du type de problème à corriger pour atteindre les objectifs. L'analyse de la situation aura permis de déceler à quel niveau se situe le problème. Est-il lié aux connaissances, à l'appréciation ou aux comportements d'achat ? Le mix marketing élaboré reflètera les priorités et celles-ci seront traitées grâce aux stratégies retenues. Ainsi, l'élaboration des stratégies du mix marketing commence par le produit en tant que tel.

# 6.3 Le produit (bien ou service)

## 6.3.1 La nature du produit

Un produit est « tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à satisfaire un besoin. Un produit peut être un bien, un service, une expérience, un évènement, un lieu, une personne, une organisation, une idée, ou se composer d'une combinaison de ces différents éléments »[3].

Les gestionnaires de PME connaissent généralement très bien leurs produits (biens et services), mais ils ne sont pas toujours conscients de leur plein potentiel. En fait, la définition précédente permet de comprendre que la gestion stratégique des produits dépasse largement les produits eux-mêmes. Le produit doit être vu comme la promesse de l'entreprise envers un client.

Le cœur d'un produit, son bénéfice central, répond à des besoins élémentaires du client. Toutefois, le produit en tant que promesse de l'entreprise atteindra son plein potentiel lorsqu'il s'avèrera une source de valeur ajoutée pour le client. Ainsi, la promesse de l'entreprise peut réussir à dépasser la satisfaction d'un besoin de base. Une bonne compréhension de la valeur telle qu'attendue et perçue par le client permet de surpasser les attentes, de se différencier favorablement de la concurrence et, ultimement, de fidéliser la clientèle ciblée.

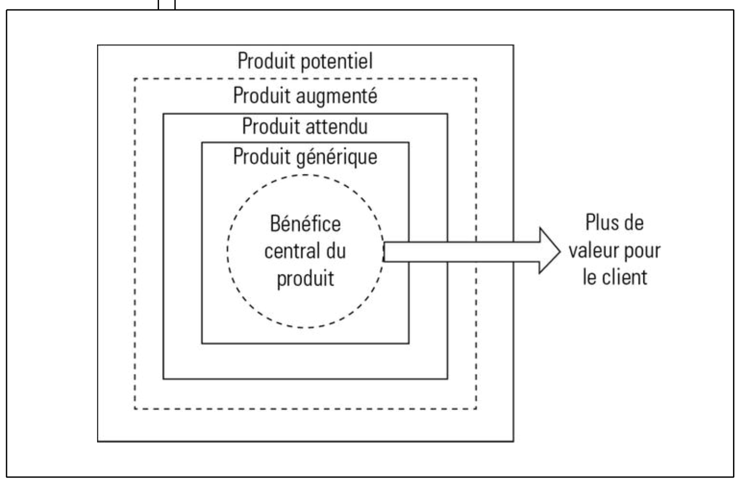
Un produit se compare à un oignon qui gagne progressivement en valeur aux yeux du client, au fur et à mesure qu'on y ajoute des couches supplémentaires. Il n'est donc pas étonnant de constater qu'un gestionnaire possédant une excellente compréhension des attentes du client est mieux outillé que ses concurrents pour remplir une promesse élargie.

Cependant, celle-ci ne se résume pas à ajouter le plus d'attributs possible ou à amener ceux-ci au niveau le plus élevé. Certains achats demeureront toujours liés à des besoins fonctionnels, alors que d'autres permettront de faire vivre au client une expérience beaucoup plus riche. Le mix marketing devrait tenir compte de ces différences. Il faut faire des choix judicieux à cet égard et ne pas investir de précieuses ressources dans des médias qui n'intéressent pas les clients ou dans des attributs qui ne sont pas valorisés par ceux-ci. Une bonne gestion des ressources consiste aussi à savoir se garder une marge de manœuvre suffisante

pour répondre aux attentes des clients, et par le fait même, porter une attention particulière aux attributs les plus importants à leurs yeux. C'est ici tout l'art et la science du mix marketing !

De façon générale, et comme présenté à la figure 6.3, on peut distinguer cinq niveaux ou couches d'un produit (bien ou service) : le bénéfice central du produit, le produit générique, le produit attendu, le produit augmenté et le produit potentiel[4]. La valeur du produit pour le client augmente progressivement à chacun de ces niveaux.

**FIGURE 6.3** LES CINQ NIVEAUX D'UN PRODUIT[5]




Le bénéfice central du produit correspond aux avantages essentiels (bénéfices) recherchés par le client[6]. Par exemple, le client d'un hôtel achète du sommeil et du repos. Pour déterminer le cœur d'un produit (bien ou service), il faut connaître le besoin essentiel à combler. Un produit répondra, par exemple, au besoin de communiquer, de se vêtir, de se nourrir, etc. Alors que le besoin est fondamental, le désir du client pour satisfaire celui-ci pourra varier selon ses influences internes ou externes. Bien qu'il ne puisse pas être traité de façon isolée, le bénéfice central du produit doit être bien cerné avant d'aborder les niveaux suivants. Une fois cette étape franchie, il sera possible, dans les niveaux supérieurs, de construire une offre qui aura de plus en plus de valeur pour le client, à condition de ne pas perdre de vue le besoin fondamental sur lequel le produit s'appuie.

Le produit générique, qui complémente le bénéfice central, constitue la version de base du produit, avec des fonctionnalités essentielles pour satisfaire le besoin identifié au niveau de l'avantage central. Par exemple, une chambre d'hôtel contient un lit, une chaise et un lavabo. Il s'agit ici du produit dans sa version la plus élémentaire. Le produit attendu, quant à lui, répond non seulement aux attentes fondamentales du client par rapport au produit générique, mais il englobe aussi un minimum de qualité et des services similaires à ceux de l'offre déjà existante sur le marché. Ainsi, l'hôtel en question doit être propre et accueillant. Le produit de niveau augmenté, pour sa part, englobe des services et des avantages additionnels qui permettent de distinguer (différencier) l'offre de l'entreprise de celle des concurrents. Il répond ainsi au niveau fonctionnel du produit, mais il peut également inclure des attributs symboliques, hédoniques, éthiques, spirituels, etc., comme un service de conciergerie dans un hôtel de luxe pour garantir un séjour mémorable. Enfin, le produit potentiel comprend les améliorations notoires et les transformations que le produit pourrait connaître dans le futur. Il s'agit ici du potentiel d'innovation d'un produit, comme des services de haute technologie pour les présentations dans un centre de congrès. Les gestionnaires les plus dynamiques recourent à l'intelligence marketing développée au sein de leur PME et s'interrogent constamment sur ce potentiel d'innovation et sur d'éventuels développements de nouveaux produits pour différencier leur offre.

### 6.3.2 Les nouveaux produits et l'innovation

La capacité de développer de nouveaux produits de même que l'innovation dans les produits (biens ou services) existants constituent l'un des facteurs déterminants de la performance des PME et de leur prospérité. Plusieurs études démontrent un lien entre le développement de produits et la valeur d'une PME, son succès, ses profits et son avantage concurrentiel. L'innovation contribue à la croissance d'une PME et, par conséquent, de la société qui l'entoure. Dans certains secteurs d'activité comme les technologies, l'innovation est essentielle pour assurer la survie des entreprises pionnières. On appelle ce phénomène un peu particulier le *Red Queen Effect*, qu'on peut traduire par «concurrence de type reine de cœur»,

qui montre que l'entreprise pionnière est en quelque sorte condamnée à se renouveler constamment et à être à la fine pointe de son secteur d'activité.

Certaines innovations, qu'on nomme innovations de rupture, révolutionnent le marché grâce à une technologie nouvelle qui entraîne aussi des comportements nouveaux chez les clients (par exemple, le commerce électronique, le premier four à micro-ondes, le téléphone portable, etc.). D'autres sont plutôt des innovations incrémentales (nouvelle saveur de muffin, nouvel ingrédient, etc.), comportementales (nouvel usage d'un produit) ou technologiques (version améliorée d'un téléphone intelligent existant).

Un bien peut notamment se différencier par sa forme, ses fonctionnalités, sa personnalisation, sa performance, sa conformité, sa durabilité, sa fiabilité, sa réparabilité ou son style[7]. Un service se différenciera selon la nature de la prestation, la compétence et l'empathie du prestataire de services, les conseils prodigués, l'environnement et l'installation (locaux, ameublement, etc.), la facilité de commande et de livraison, la formation du client, la réparation, les retours, etc.

Ainsi, les innovations s'avèrent des occasions d'affaires lorsqu'elles parviennent à satisfaire les besoins et les désirs des clients, de par leur valeur supérieure à celle de la concurrence, et conséquemment à accroître la demande. Pour ce faire, les nouveaux produits doivent être créés, mais également survivre! En fait, cette partie est loin d'être gagnée. Il importe ici de savoir ce que le produit représente vraiment pour le client et pour les intermédiaires, étant donné que dans certains secteurs d'activité, une majorité de nouveaux produits est vouée à l'échec[8].

Dix principales raisons, présentées ici en ordre décroissant d'importance, expliquent les échecs de nouveaux produits sur le marché[9] :

1. Les décisions du PDG allant à l'encontre d'un avis négatif des résultats d'études marketing.
2. Des études de marché inadaptées ou inexistantes.
3. Une mauvaise estimation du marché (généralement surévalué).
4. Une stratégie de positionnement inefficace : positionnement inadéquat, manque de différenciation, mauvaise

compréhension des besoins des clients finaux, mauvaise appréhension des réponses de la concurrence.

5. Une estimation inexacte des objectifs marketing et financiers : trop long retour sur l'investissement (ROI) pour le chiffre d'affaires réalisé et les dépenses engagées.
6. Une décision de communication et de mix marketing incorrecte : emballage peu adapté, message difficilement compréhensible, présence insuffisante dans les médias, distribution ou prix inadaptés.
7. Un temps d'arrivée sur le marché inadéquat (trop tard ou trop tôt).
8. Une qualité de produit défectueuse : peu efficace (peu fonctionnel), de piètre qualité, mauvais design, défaut de production, service à la clientèle médiocre, etc.
9. Une gestion et une organisation insuffisantes : peu de savoir-faire et de connaissance du métier, manque de personnel, etc.
10. Un environnement externe modifié (facteurs incontrôlables) : réglementation, phénomènes économiques, phénomènes de mode, etc.

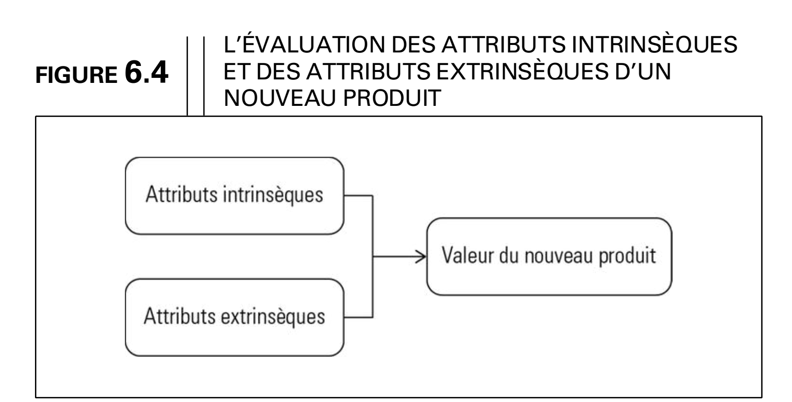
Une fois conscients de ces écueils potentiels, les gestionnaires de PME peuvent les éviter. Leur capacité d'action est importante, car 19 % des projets disparaissent avant d'être commercialisés[10]. Pour 81 % de ces projets, ce sont des résultats insatisfaisants lors de tests préalables au lancement qui entraînent des modifications substantielles ou l'abandon complet du projet. Les gestionnaires de PME doivent être conscients qu'un échec lors du développement peut s'avérer très positif si ce processus permet d'identifier les projets plus prometteurs et d'éliminer rapidement les autres. Les échecs après le lancement sont toutefois nombreux. En effet, selon les secteurs d'activité, de 20 à 95 % des nouveaux produits échoueront après leur lancement. En 2011, on rapportait des taux d'échec de 20 à 25 % dans les secteurs industriels, de 30 % dans les services, de 70 à 95 % dans la haute technologie, et de 35 à 95 % dans la grande consommation[11].

Il est donc important d'impliquer les gens de marketing le plus rapidement possible dans le développement d'un projet, car ceux-ci sont plus en mesure de vérifier la réceptivité du marché dès le stade des idées, du concept ou

du prototype. Il ne faut toutefois pas avoir peur de « brasser » de nombreuses idées et d'éliminer rapidement les projets qui semblent moins prometteurs. Dès 2002, le Conference Board du Canada rapportait que sur 3 000 idées brutes, une seule en moyenne deviendrait un succès commercial[12].

L'évaluation du potentiel d'un nouveau produit (bien ou service) présente des défis importants. En effet, il peut être difficile d'évaluer le produit ou certains de ses attributs, comme dans le cas d'un équipement spécialisé ou d'un service professionnel. L'évaluation des produits alimentaires présente aussi certains défis étant donné la particularité de leurs attributs liés à l'expérience (goût, fraîcheur, commodité, etc.) et à la confiance (caractère naturel, respect des animaux, respect de l'environnement, salubrité, conditions de production)[13]. Pour pallier ce problème d'évaluation et comme présenté à la figure 6.4, le client utilise un ensemble d'indicateurs intrinsèques (apparence, couleur, forme, taille, structure) et extrinsèques (marque, prix, origine, label de provenance, magasin, information nutritionnelle, renseignements sur la fabrication)[14]. Alors que les attributs intrinsèques sont des parties inséparables du produit physique, les attributs extrinsèques peuvent être changés sans modifier celui-ci.

**FIGURE 6.4** L'ÉVALUATION DES ATTRIBUTS INTRINSÈQUES ET DES ATTRIBUTS EXTRINSÈQUES D'UN NOUVEAU PRODUIT




En général, l'information intrinsèque domine dans l'évaluation d'un produit parce qu'elle est considérée comme plus utile[15]. Cependant, lorsque cette information n'est pas disponible ou que son traitement requiert trop d'efforts ou de temps, le client s'appuie davantage sur les indicateurs extrinsèques pour déterminer la valeur d'un nouveau produit.

D'autre part, un client qui achète fréquemment un produit a également des attentes beaucoup plus précises, et c'est ce qui explique que les attributs attendus et le prix sont progressivement normés par le marché. Si les attributs intrinsèques des principaux produits concurrents sont relativement similaires, ce sont les attributs extrinsèques qui permettront de différencier le produit. Les gestionnaires de la PME doivent donc s'assurer que les attributs intrinsèques et extrinsèques du produit correspondent aux principaux critères de choix des clients.

Déterminer les critères de choix des clients n'est pas une mince tâche, car la valeur d'un produit peut être hautement personnelle et idiosyncratique[16]. En fait, la valeur se définira en fonction des clients, ou des segments de clientèle, qui procèdent à ces évaluations. Pour offrir un produit (bien ou service) qui a de la valeur pour les segments ciblés, il faut connaître les attributs intrinsèques et extrinsèques recherchés, et évaluer le score des produits de l'entreprise et des produits concurrents sur ces attributs. La marque, faisant partie des attributs extrinsèques du produit, sera aussi évaluée par le client.

### 6.3.3 La diffusion des innovations

Le risque perçu est un élément important à considérer pour l'adoption de nouveaux produits par le marché. Il est lié au degré d'originalité et de nouveauté du produit, ainsi qu'à sa complexité. Alors que certains produits représentent un risque technologique plus élevé, d'autres entraînent des changements dans les habitudes de consommation[17]. Les clients potentiels ne réagiront pas tous de la même manière et au même rythme face aux risques perçus.

Les gestionnaires de PME doivent également être conscients que le marché potentiel n'est pas totalement ouvert dès le départ. En effet, les innovations se diffusent progressivement, car les acheteurs ne réagissent pas tous de la même façon. On observe cinq principales catégories d'acheteurs, selon leur empressement à se procurer le nouveau produit : des innovateurs (2,5 % des acheteurs), des adoptants précoces (13,5 %), des acheteurs de la majorité précoce (34 %), des acheteurs de la majorité tardive (34 %), et des retardataires (16 %).

Le mix marketing de l'entreprise devra être adapté et déployé selon l'évolution du produit dans le cycle de l'innovation et les caractéristiques du groupe de clients. Alors que

les innovateurs sont audacieux, instruits et relativement peu sensibles au prix, les groupes qui les suivent sont progressivement plus méfiants, plus soucieux du prix et moins technophiles. Les gestionnaires devront considérer ces facteurs au moment de choisir des stratégies de mix marketing s'ils veulent faciliter l'acceptation du produit.

À la lumière de ces observations, on comprend mieux pourquoi les innovations technologiques provoquant des changements dans les habitudes de consommation (innovations de rupture) sont adoptées plus difficilement, d'autant plus que les clients détestent être pris pour des cobayes. Cependant, tous les nouveaux produits ne sont pas forcément des innovations de rupture. Certains sont simplement reformulés (produit modifié, extension de gamme, produit de substitution, etc.) et plus faciles à adopter. Les gestionnaires auront à s'interroger sur cinq principaux facteurs susceptibles d'inciter les clients à adopter un produit, à savoir l'avantage comparatif, la compatibilité, la complexité, la testabilité et la visibilité du changement[18].

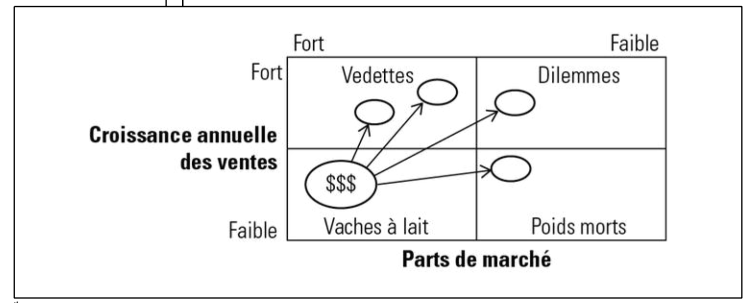
Pour mettre en marché les produits reformulés, les stratégies de marketing de l'entreprise varieront. Ainsi, la fidélisation sera préconisée pour présenter un produit dans une catégorie déjà existante à des clients de l'entreprise. S'il s'agit d'une nouvelle catégorie de produits, on aura plutôt recours à des ventes croisées (une offre combinée à d'autres produits). L'élargissement de la clientèle permettra d'offrir des produits dans des catégories existantes à de nouveaux clients. Enfin, on recourra à la diversification s'il s'agit d'un produit issu d'une nouvelle catégorie et offert à de nouveaux clients[19].

### 6.3.4 Les produits actuels et la matrice BCG graduée

Comme nous l'avons vu au chapitre 5 avec le concept de cycle de vie, il peut être intéressant sur le plan de la gestion d'une PME d'analyser les produits dans une perspective de portefeuille. La matrice BCG graduée, développée par le Boston Consulting Group[20], est un modèle qui permet de visualiser la place et l'importance des produits d'une entreprise en fonction de la croissance des ventes et de leur part de marché. Le but est de tendre vers un portefeuille équilibré qui, pour être qualifié ainsi, doit contenir des produits dans trois des quatre quadrants de la grille BCG, soit des produits dilemmes, des produits vedettes et des produits vaches à

lait, et le moins possible de poids morts. Les revenus des vaches à lait doivent être suffisamment élevés pour soutenir financièrement les trois autres types de produits (dilemmes, vedettes et poids morts) (*voir la figure 6.5*).

**FIGURE 6.5** LE PORTEFEUILLE DE PRODUITS DE L'ENTREPRISE SELON LA MATRICE BCG GRADUÉE*




* Le diamètre des cercles représente l'importance du produit en termes de revenus.

Le portefeuille de produits ne doit être ni anémique (excès de dilemmes et de poids morts) ni obèse (excès de vaches à lait et pas assez de dilemmes). Alors qu'un portefeuille anémique peut être rééquilibré par de la différenciation ou de la segmentation, un portefeuille obèse le sera par du développement de produits ou des acquisitions.

En ce qui a trait à la croissance des ventes et aux parts de marché, un produit peut emprunter deux routes : la route du succès (dilemme → vedette → vache à lait → poids mort) ou celle de l'échec (dilemme → poids mort). Précisons aussi que les poids morts ne doivent pas nécessairement être éliminés. En effet, certains sont parfois nécessaires pour présenter une offre complète exigée par le marché. Les dilemmes sont, pour leur part, des innovations de l'entreprise. Le développement de ces produits permet à la PME de croître en remplaçant des produits désuets par des produits plus attrayants aux yeux des clients.

## 6.3.5 La marque

On entend par marque « un nom, un terme, un design, un symbole ou tout autre attribut qui permet de distinguer le bien ou le service d'un vendeur de celui de tout autre vendeur »[21]. La marque n'agit pas nécessairement sur le prix, la qualité ou les sacrifices non monétaires encourus par le client pour se procurer un produit. Cependant, cette identification

(attribut extrinsèque) est susceptible d'influencer les bénéfices (fonctionnels, hédoniques, symboliques, éthiques, spirituels, etc.) que le client perçoit. En effet, la valeur d'une marque émerge de la conscience de ses attributs et de la présence d'associations fortes, favorables et uniques dans la tête des clients actuels ou potentiels, qui influencent leur perception des attributs[22].

La valeur d'une marque repose sur le principe que la valeur d'un produit est rehaussée par son association ou son identification à une série d'éléments uniques qui définissent le concept de sa marque à travers le temps[23]. Il s'agit de « l'effet différentiel » de la marque sur tous les aspects de l'évaluation et du processus de choix du client.

Du point de vue des entreprises, la présence de marques fortes améliore l'efficacité publicitaire et promotionnelle, aide à sécuriser la distribution, protège de la concurrence, et facilite l'extension et la croissance dans d'autres catégories de produits[24]. En effet, des marques leaders de leur catégorie permettent de fixer des prix supérieurs aux produits qui les arborent, tout en réduisant la sensibilité des clients au prix.

Du point de vue du client, la valeur d'une marque est la valeur supplémentaire (liée à son pouvoir d'attraction) que le produit d'une entreprise représente au-delà de sa partie objective. On parle alors de portion incrémentale de la valeur du produit (bien ou service). Cette valeur est déterminée en comparant les réactions du client (actuel ou potentiel) lorsqu'il s'agit d'un produit marqué et de sa version sans marque (associations supplémentaires, connaissances supplémentaires, clarté et crédibilité de l'information)[25].

Le client apprend à connaître la marque au cours des différents stades du processus décisionnel et avec la répétition d'expériences d'achat[26]. Cette expérience de la marque ne se limite pas à l'expérience du client lui-même. En effet, les expériences d'autres individus, transmises par le bouche-à-oreille ou les médias sociaux et de masse, peuvent aussi influencer le client. Dans un contexte d'achat courant, la publicité, l'expérience, les activités organisées autour de la marque permettent de développer des liens émotifs et des associations qui dépassent le produit objectif.

## 6.4 Le prix

En général, les gens ont une idée du prix d'un produit même s'ils ne l'achètent pas. Ce prix, appelé prix de référence interne, peut cependant être erroné. En effet, le prix estimé par une personne s'appuie sur son niveau de connaissances et sur la fréquence de son exposition au prix réel (objectif) du produit, ainsi que sur le prix d'autres produits offerts dans la même catégorie. Ainsi, le prix de référence interne du client ou d'un segment de la clientèle risque d'être bien différent de la réalité objective, en l'occurrence le prix affiché. De là l'importance de bien comprendre la perception du prix et la valeur du produit selon le point de vue du client.

Le prix de référence interne n'est donc pas nécessairement avantageux pour vendre les produits de l'entreprise. Ce flou possible est encore plus accentué dans les catégories de produits pour lesquels les clients potentiels ont peu d'expérience, de fréquence d'exposition ou d'intérêt. Il devient donc important pour les gestionnaires de connaître non seulement le prix de référence interne des clients potentiels, mais également la fourchette de prix que ceux-ci jugent acceptable pour ce produit (bien ou service), ainsi que leur capacité ou leur volonté d'investir ces sommes. Pour connaître cette fourchette de prix, il faut vérifier le prix minimum et le prix maximum que les clients jugent convenables ou acceptables pour le produit. Cette fourchette de prix « raisonnables » s'appelle la marge d'acceptabilité.

La marge d'acceptabilité pour les clients actuels ou potentiels correspond à leur évaluation du bien ou de la valeur que celui-ci représente pour eux. Au chapitre 2, nous avons vu les quatre principales définitions de la valeur du point de vue du client. Elles s'appliquent ici. Ainsi, selon le segment et la situation d'achat dans lesquels il se trouve, le client actuel ou potentiel évaluera le produit en tenant compte uniquement du sacrifice monétaire à faire ou tentera de maximiser le rapport qualité-prix selon la perception qu'il en a. Il pourrait aussi chercher des bénéfices particuliers et, s'il en trouve, être même disposé à investir davantage pour se procurer un produit qui répond mieux aux bénéfices recherchés. Finalement, ce client pourrait mettre en relation l'ensemble des bénéfices repérés et des sacrifices monétaires et non monétaires (temps, déplacement, etc.) qu'il doit faire pour se procurer le produit.

Il importe donc de bien cerner la définition de valeur que le segment de consommateurs ciblé utilise dans le contexte, avant de déterminer les prix des produits.

En dehors de la fourchette de prix ou marge d'acceptabilité, le prix du produit aura tendance à provoquer un inconfort chez le client actuel ou potentiel, ce qui se soldera par de la suspicion ou du rejet. Les produits dont le prix est trop ou pas assez élevé seront situés dans deux zones jugées inacceptables ou louches, et seront ainsi pénalisés sur le marché. En effet, des prix trop élevés ou trop faibles ne sont pas plausibles et provoquent un malaise lié à de la dissonance cognitive, c'est-à-dire à une incohérence entre un prix acceptable (à l'intérieur de la fourchette de prix du client) et le prix demandé. Si le client éprouve un sentiment d'inconfort, les ventes du produit ne seront pas au rendez-vous.

Les gestionnaires qui connaissent le prix de référence interne de la clientèle cible ainsi que sa marge d'acceptabilité (fourchette de prix) sont mieux outillés que leurs concurrents pour comprendre les réactions des clients lorsque des produits sont sujets à des variations de prix. Il faut également noter que plus les clients seront exposés au prix réel d'un produit (prix de référence externe), plus ils le mémoriseront et plus leur prix de référence interne se rapprochera (en moyenne) du prix réel du produit.

Des expositions répétées à des prix de référence dits externes ou à ceux présents dans un environnement commercial amènent les clients à ajuster leurs prix de référence internes. Par exemple, au cours des dernières années, les automobilistes ont progressivement déplacé leur prix de référence interne du litre d'essence. Ce qu'ils considéraient comme une aubaine il y a quelques années à peine ne se situe désormais plus au même niveau de prix. On comprend également par cet exemple qu'une attention supérieure ou une plus grande fréquence d'exposition au prix du produit mène vers un prix de référence interne qui se rapproche davantage du prix réel (objectif). Sauf exception, les conducteurs d'une voiture ou d'un véhicule utilitaire à essence connaissent tous le prix d'un litre d'essence.

Lorsque les prix de vente sont fixés, il ne faut toutefois pas négliger le fait que l'information devient disponible non seulement pour les clients actuels ou potentiels, mais également pour les concurrents. Il deviendra par la suite difficile de changer la stratégie de prix sans une raison jugée valable

par les clients. La valeur accordée au produit déterminera le prix que le client actuel ou potentiel est disposé à payer s'il a besoin de se le procurer.

Un bon prix de vente doit refléter ou améliorer l'image de la marque ou du produit, et participer en toute légalité au maintien des prix dans un secteur d'activité ou un marché[27]. Pour fixer un prix de vente acceptable, il faut tenir compte de huit principaux paramètres : la demande effective pour le produit, la valeur qui lui est accordée (élasticité au prix, sensibilité au prix, ratio prix-revenu du client), les objectifs et la stratégie de marketing de l'entreprise, le coût de production et le seuil de rentabilité (offre et gestion des coûts), les autres produits de l'entreprise, la réglementation (contraintes légales), le prix de la concurrence, et les produits substituts[28].

Les gestionnaires de la PME auront à choisir l'une des trois grandes stratégies de prix suivantes pour fixer le prix de vente. La première, la stratégie d'écrémage, consiste à fixer des prix élevés qui ne sont pas nécessairement proportionnels aux coûts de revient. Elle est notamment adaptée pour des produits de luxe, très différenciés, de grandes marques ou novateurs. La deuxième, la stratégie de pénétration de marché, est une stratégie de faibles prix pour des produits qui répondent aux besoins du plus grand nombre et qui sont offerts dans tous les points de vente possible. Elle est employée, entre autres, pour des produits en vrac, en grande quantité ou de marque maison. Cette stratégie n'est toutefois pas synonyme de médiocrité ou de piètre qualité. Enfin, la stratégie de prix alignés sur ceux de la concurrence est utile pour des produits de consommation courante ou des produits soumis aux lois du marché tels que les denrées, les cosmétiques ou les produits non alimentaires. La prudence s'impose ici, car les entreprises concurrentes ne bénéficient pas toutes des mêmes capacités et marges. L'alignement avec la concurrence pourrait être fatal pour des entreprises qui ne bénéficient pas d'économies d'échelle suffisantes ou qui ont de trop petites marges bénéficiaires.

Trois raisons peuvent amener une entreprise à modifier ses prix : une réaction à une action de la concurrence, un changement de stratégie de positionnement, et l'évolution du produit dans son cycle de vie. Dans une PME, il existe plusieurs façons de modifier le prix[29]. Celui-ci peut d'abord être modulé en modifiant le rapport qualité-prix. Il s'agit alors d'ajouter de la valeur au produit et de s'assurer que cet ajout

sera attendu et perçu par les clients. Il est également possible d'avoir recours à un prix d'ensemble, soit un forfait qui amène le client à se procurer un ensemble de produits, dont un supplémentaire, mais à moindre coût. On peut penser, par exemple, au troisième service dans les forfaits de téléphonie résidentielle (câble, téléphone et Internet) ou dans les forfaits de voyages (achat de billets d'avion, location de chambre d'hôtel et de voiture).

Par ailleurs, certains produits ou certaines marques, lorsqu'ils sont offerts à bas prix, ont un tel pouvoir d'attraction qu'ils augmentent l'achalandage dans un magasin. Il s'agit ici de prix d'appel. Il est également surprenant de constater qu'un produit vendu à 249$ semble psychologiquement plus abordable qu'un produit qui coûte 250$. C'est ce qu'on appelle le prix non arrondi. II convient de préciser que les prix non arrondis sont également pensés pour entrer dans la fourchette de prix acceptable (marge d'acceptabilité) des clients lorsque ceux-ci magasinent à l'aide des moteurs de recherche sur Internet. Il est donc du ressort des gestionnaires de déterminer une fourchette de prix acceptable pour leurs produits et les différentes gammes offertes.

D'autre part, dans les marchés matures, on constate que le prix des produits devient de plus en plus dicté par le marché. Les gestionnaires doivent alors réduire les coûts du produit (bien ou service) pour maintenir des marges bénéficiaires suffisantes. Dans ces conditions, le prix unitaire pourrait demeurer stable, mais la quantité, les composantes, les ingrédients ou le conditionnement pourraient changer. Le prix unitaire masque alors une autre variation[30].

Lorsqu'ils établissent une politique de prix, les gestionnaires de la PME annoncent leur fourchette de prix aux clients actuels et potentiels, aux employés, aux vendeurs, aux représentants et aux autres intermédiaires du circuit de distribution. Ils pourront aussi offrir des programmes de rabais ou de remises pour attirer de nouveaux clients (coupons, offres), récompenser la clientèle régulière avant les consommateurs en général, promouvoir l'achat en grande quantité (escompte à partir d'un certain nombre d'unités), ou encore développer un nouveau segment (rabais pour ce segment).

Dans le cas d'un service, il est très difficile de fixer des prix. Le niveau de risque entre nécessairement dans l'évaluation du client. Par exemple, pour une chirurgie esthétique, le client peut adopter une approche dite qualitative,

c'est-à-dire compenser le niveau de risque perçu en retenant les services du chirurgien qui demande le prix le plus élevé. Pour les services dont la demande est élevée ou ceux difficilement comparables, le gestionnaire pourra regrouper des composantes selon une approche modulaire, par exemple sous la forme de forfaits.

## 6.5 La distribution et la logistique

La distribution, en marketing, est un terme générique qui désigne l'acheminement de biens ou services du producteur au marché (consommateurs, entreprises ou organisations), d'où l'utilisation de « Place » comme troisième P du mix marketing. La gestion de la distribution a pour objectif d'assurer l'accessibilité des biens ou des services, à l'endroit et au moment souhaités par les clients. La distribution concerne donc aussi les moyens utilisés pour acheminer ces biens et services vers le marché. La gestion de la distribution est liée de près à la gestion de la logistique (qui inclut l'approvisionnement), qui se concentre sur le traitement et l'exécution des commandes, l'entreposage et le transport. Si la logistique est plus complexe dans le cas des biens, elle ne doit cependant pas être sous-estimée lorsqu'il s'agit de services.

Dans la première partie de cette section portant sur la distribution, nous présenterons la structure des circuits de distribution, les types d'intermédiaires, les modes de couverture de marché, ainsi que les stratégies de base en distribution. Dans la deuxième partie, nous traiterons de la logistique.

### 6.5.1 La distribution

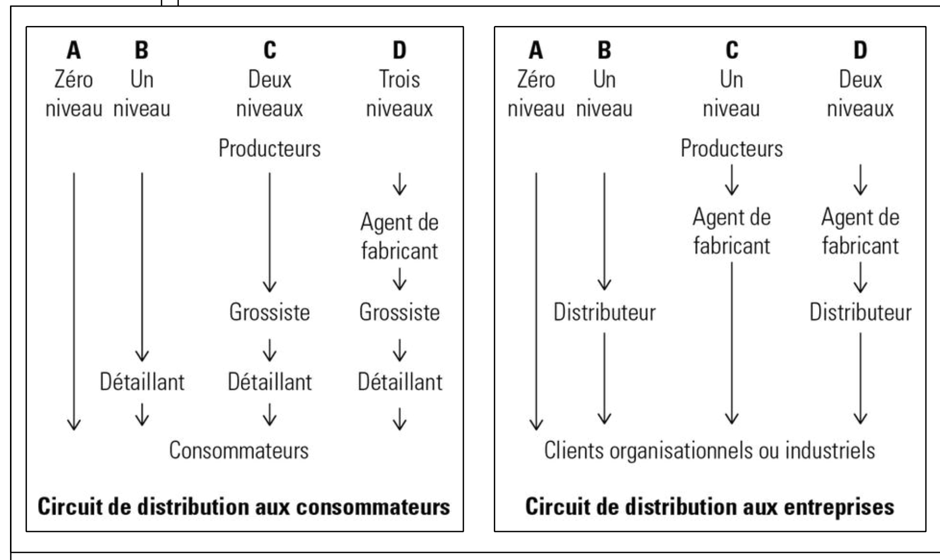
Les décisions concernant la distribution sont fort importantes pour une PME et représentent un engagement qui sera généralement à long terme. Elles touchent quatre grands sujets, à savoir la structure des circuits de distribution, les types d'intermédiaires, les types de couverture de marché et les stratégies de distribution.

#### La structure des circuits de distribution

La structure des circuits de distribution est définie selon le client, qu'il s'agisse d'un consommateur, d'une entreprise ou d'une organisation, le nombre de niveaux d'intermédiaires et le rôle de l'intermédiaire, qui est un marchand ou un agent (*voir la figure 6.6*). Les intermédiaires contribuent à acheminer

les biens ou services du producteur aux clients, que ceux-ci soient des consommateurs ou des entreprises.

**FIGURE 6.6** LES TYPES DE CIRCUITS DE DISTRIBUTION




Source : Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p. 378.

Les producteurs peuvent vendre directement à des consommateurs, à des entreprises ou à des organisations lorsqu'ils ont leurs propres points de vente ou un site de vente en ligne (ce sera l'objet du chapitre 8). Certains vendent à des commerces de détail, alors que d'autres vendent à des grossistes qui, à leur tour, vendent à des détaillants. Enfin, des agents de fabricant qui agissent comme représentants de producteurs peuvent également intervenir dans le processus de distribution en assurant la vente pour un producteur. Un même produit peut emprunter plusieurs circuits de distribution, surtout depuis l'avènement du commerce électronique.

## Les types d'intermédiaires

Les producteurs font appel à des intermédiaires pour rendre leurs produits (biens ou services) disponibles sur le marché. Les intermédiaires sont des entreprises ou des individus indépendants et interdépendants qui ont comme fonction de mettre les produits à la disposition de clients (consommateurs, entreprises ou organisations). Dans le cas de biens, il existe deux grands types d'intermédiaires qui interviennent entre les producteurs et le marché : les marchands et les agents

ou courtiers. Les marchands sont des grossistes ou encore des détaillants. Les grossistes-marchands achètent des biens directement auprès des manufacturiers et les revendent à des détaillants. Ils peuvent également offrir des services de logistique, comme la gestion de stocks, l'entreposage, et même des services de promotion et de publicité coopérative. Parfois, ils offrent des services limités, par exemple en vendant leurs produits à un détaillant unique. Dans le cas de services, le franchiseur agit souvent comme intermédiaire entre le fabricant et le franchisé, que ce soit pour des biens d'alimentation ou des biens utilitaires comme des verres ou des montures de lunettes.

### Les types de couverture de marché

Les producteurs de biens ou de services ont trois possibilités de couverture de marché, selon leurs capacités de production ou de prestation, leurs stratégies et leurs objectifs. La première possibilité est une distribution exclusive ou limitée. Un producteur peut alors décider d'offrir ses produits à un seul détaillant ou franchisé sur un territoire donné et, en principe, celui-ci n'aura pas le droit de vendre les produits et services de concurrents directs. Une deuxième possibilité est une distribution sélective, qui consiste à vendre les produits de l'entreprise à un certain nombre de détaillants qui desservent la clientèle visée sur un territoire donné et qui possèdent des caractéristiques conformes au positionnement du producteur, tout en n'encourageant pas une concurrence excessive entre les membres du circuit. La dernière possibilité est la distribution intensive, ou de masse. Il s'agit ici d'offrir des produits de grande consommation dans le plus grand nombre de points de vente possible. Une telle approche implique des coûts élevés et une grande capacité de production ou de prestation et c'est pourquoi elle convient moins bien que les deux premiers types de couverture dans le cas d'une PME.

### Les stratégies de distribution

Il existe trois grands types de stratégies de distribution : les stratégies de base, les stratégies associées à la structure des circuits de distribution, et les stratégies associées à l'intensité de la distribution. Les stratégies de base sont des stratégies de pression sur les circuits (*push*), d'aspiration (*pull*) ou une combinaison des deux, c'est-à-dire pression et aspiration (*push-pull*). Une stratégie de pression cherche

particulièrement à soutenir les représentants et les membres du circuit de distribution. Une stratégie d'aspiration mise sur la communication auprès des consommateurs pour activer la demande. Enfin, la stratégie de pression-aspiration s'appuie sur une utilisation synchronisée de ces deux stratégies de base pour atteindre un équilibre optimal.

Les stratégies associées à la structure des circuits de distribution prennent en considération deux dimensions : les niveaux des circuits de distribution et le type d'intermédiaire. La structure des circuits de distribution dépend du genre d'industrie dans laquelle œuvre la PME et de la nature des clients. En effet, la PME peut vendre directement aux clients, ce qui est plus fréquent dans le cas de clients organisationnels que de consommateurs. Elle peut aussi vendre à des détaillants ou à des grossistes. Si elle vend à des grossistes, ceux-ci vendront aux détaillants, qui à leur tour vendront aux clients. Ce sont là des décisions importantes qui doivent être prises par les producteurs. Elles impliquent un partage de pouvoir sur le marché et des choix stratégiques qui représentent un engagement à long terme. À propos des vendeurs, l'entreprise peut embaucher ses propres représentants, si son budget le lui permet, ou se tourner vers des agents de fabricants ou des courtiers. Cette approche s'avère fort intéressante, particulièrement pour une PME manufacturière. Celle-ci pourrait, par exemple, embaucher son propre représentant pour un territoire de proximité, tout en ayant une entente contractuelle avec un ou plusieurs agents pour des territoires éloignés. Ainsi, un manufacturier du Québec pourrait avoir un agent qui couvre les Maritimes ou la Colombie-Britannique. Un agent est un tiers lié par contrat à l'entreprise et il est responsable des ventes dans un territoire donné en échange d'une commission ou d'une rémunération. Il ne prend pas possession des marchandises et sa fonction est la vente (et certains volets du service à la clientèle). Cette approche permet à la PME d'accroître ses ventes sur un territoire à un coût relativement faible, mais elle présente deux désavantages importants : les ventes, qui génèrent les revenus, et les contacts avec les clients dépendent d'un tiers sur lequel la PME a peu de contrôle.

En ce qui a trait aux stratégies associées à l'intensité de la distribution, la PME n'a que deux possibilités : une distribution limitée ou une distribution intensive. Cette décision dépendra des moyens de l'entreprise, de son chiffre d'affaires et du

nombre d'agents à son service. Une distribution limitée, ou sélective, signifie que la PME vend à un nombre restreint de clients. Une distribution intensive est associée à un niveau de ventes élevé et à un plus grand nombre d'agents. Le risque est ainsi accru, car la PME a moins de contrôle sur les activités des agents que sur ses propres représentants.

### 6.5.2 La logistique

Au premier abord, on entend par logistique le traitement et l'exécution de commandes, la gestion des stocks, l'entreposage, le transport, et de façon générale le contrôle d'un flux efficace de matières premières, de produits semi-finis et de produits finis, de leur point d'origine au point de consommation, tant pour les entreprises manufacturières que pour certaines entreprises de services. En effet, les entreprises de services, comme une chaîne de restaurants ou de lunetteries, ont aussi besoin de matières premières. La logistique (qui inclut la chaîne d'approvisionnement) et la distribution composent la chaîne de valeur, un domaine qui a beaucoup évolué au cours des dernières années. Le but de la logistique est de rendre disponible le bon produit ou service, en bonne quantité, et ce, au bon endroit, au bon moment et au plus bas coût possible. La gestion de la logistique comprend le respect des délais d'approvisionnement, la fiabilité, la commodité, la facilité des communications, la transmission des renseignements entre entreprises, et même le service après-vente. Un volet important de la logistique concerne la gestion et le traitement de l'information entre fournisseurs de matières premières, fabricants, transporteurs, marchands et clients.

Les circuits de distribution et la logistique ont pour rôle d'assurer la disponibilité des produits. Cependant, une fois la disponibilité assurée, les clients doivent acheter ces produits. Il faut donc aussi activer la demande grâce à la communication, ou promotion, une autre composante du mix marketing.

## 6.6 La communication

Pour obtenir des ventes, le savoir-faire n'est pas suffisant, il faut aussi faire savoir en communiquant avec les marchés et les clients de façon à promouvoir l'offre de la PME. Le quatrième P du mix marketing vient du terme anglais *promotion*, qu'on traduit en français par « communication »,

qui reflète mieux le sens de ce P. La communication a pour objectifs d'attirer l'attention de la clientèle cible sur l'offre de la PME, de l'informer, de l'intéresser, de la convaincre de la valeur de son offre, de l'inciter à acheter, puis de la conforter dans son choix et de la fidéliser. La communication est l'élément le plus visible de l'effort de marketing. C'est un outil nécessaire, puissant et, dans la pratique, mal connu, voire mal-aimé. Pour certains, le marketing est non seulement un synonyme de communication, mais aussi de publicité. En parlant d'une campagne de publicité ou d'un message publicitaire, certains, à tort, font référence à une campagne de marketing. En fait, la publicité n'est qu'un élément du mix de communication externe, qui n'est lui-même qu'une partie du mix marketing. Les neuf composantes du mix communicationnel externe, aussi appelé mix promotionnel, sont la publicité (traditionnelle, numérique ou interactive), la commandite, les relations publiques, la promotion des ventes, l'environnement, le marketing direct, le marketing numérique, la vente et le service à la clientèle. La section 6.6.1 se penchera davantage sur leurs rôles respectifs dans le processus du mix de communication externe.

La communication se fait surtout à l'extérieur de l'entreprise, notamment au sein du marché et auprès des clients à qui s'adresse le mix de communication. Toutefois, la communication interne a aussi son importance (*voir la figure 6.7 à la page suivante*). La communication peut être impersonnelle (communication de masse), donc destinée à plusieurs individus ou même à l'ensemble du marché cible (comme la publicité à la télévision), ou personnelle, c'est-à-dire viser un individu en particulier, comme dans le cas de la vente ou du service à la clientèle.

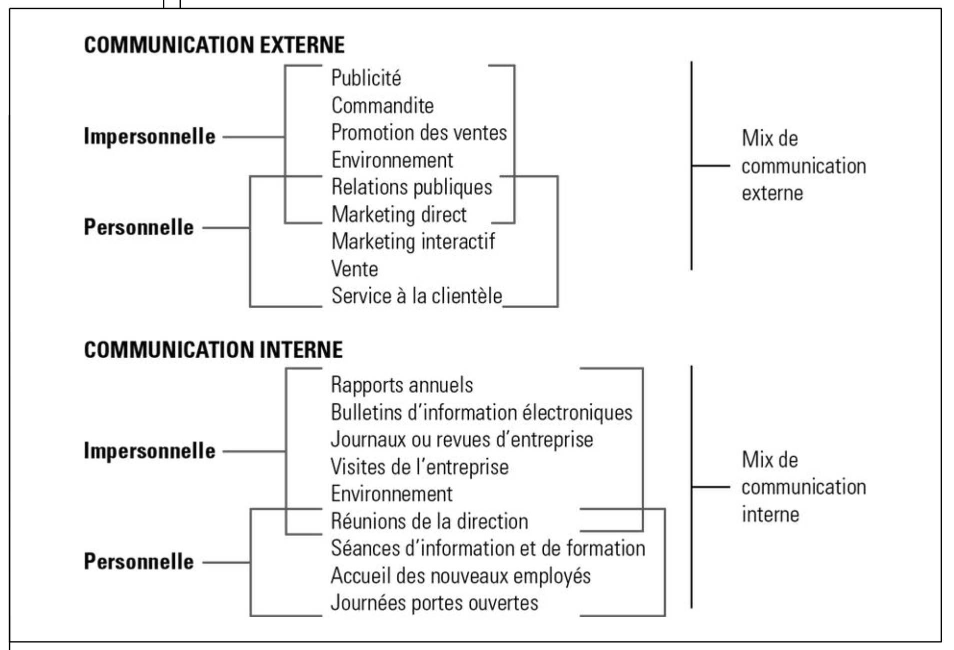
### 6.6.1 Le mix de communication externe

Comme nous l'avons vu précédemment, le mix de communication externe est composé de neuf outils de communication et chacun d'eux a son importance. Nous verrons ici de plus près leurs rôles respectifs.

#### La publicité

Pour plusieurs, la publicité traditionnelle (télévision, radio, journaux) est synonyme de communication. Il est cependant faux de croire qu'il en est ainsi. D'abord, la communication est un terme qui englobe beaucoup plus que la simple publicité

**FIGURE 6.7** LE MIX COMMUNICATIONNEL DU MARKETING [31]




Source: Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p. 411.

traditionnelle. Aussi, les chiffres démontrent que les budgets alloués à la publicité traditionnelle régressent, alors que des sommes sont plutôt investies dans les nouveaux médias.

Le terme « publicité » désigne toute forme impersonnelle de présentation, de promotion ou de sollicitation, payée par un annonceur identifié, concernant un bien, un service, une idée, une cause ou une personne, dont le but est d'attirer l'attention d'un public cible pour l'inciter à adopter un comportement souhaité (comme l'achat d'un bien ou d'un service) ou une cause (par exemple, l'économie d'énergie ou la sécurité au volant). La forme la plus commune est la publicité de biens (savon, automobile, etc.) ou de services (voyages, soins de santé, évènements sportifs ou culturels, etc.). La publicité institutionnelle est une autre forme courante dont le but est généralement d'accroître la notoriété d'une organisation ou de positionner favorablement celle-ci sur le marché.

### La commandite

La commandite est un outil de communication qui prend la forme d'un soutien financier ou matériel apporté à une cause, à une manifestation sportive ou culturelle, à un produit, à une

organisation ou à une personne, et ce, à des fins publicitaires. Elle a surtout pour but d'accroître la notoriété d'une entreprise, d'un bien ou d'un service, d'en améliorer l'image de marque, de bâtir le capital de marque ou tout simplement de témoigner de son engagement social. La commandite peut être commerciale ou humanitaire. La commandite commerciale, par exemple pour un évènement culturel ou sportif, vise à obtenir des bénéfices commerciaux directs, comme les ventes ou la couverture médiatique. La commandite humanitaire ou sociale, pouvant prendre la forme d'une activité sportive ou d'une activité scolaire en soutien à une cause, cherche avant tout à soutenir ladite cause, et indirectement à faire mousser l'image d'une entreprise socialement responsable.

### Les relations publiques

Les relations publiques désignent l'ensemble des outils et des activités dans lequel une entreprise investit pour valoriser son image et celle de ses produits, pour contribuer à bâtir sa réputation, ou encore pour instaurer un climat de confiance auprès du public dans le but de favoriser ses intérêts et de soutenir ses autres activités de communication. Les activités de relations publiques prennent plusieurs formes : communiqués de presse, bulletins d'information, conférences de presse, participation des dirigeants de l'entreprise à diverses activités sociales, humanitaires, culturelles ou sportives, etc. En plus de contribuer à bâtir la notoriété, l'image et la réputation de l'entreprise et de ses produits (biens ou services) auprès du grand public, des clients et des fournisseurs, les activités de relations publiques servent à motiver et à stimuler les employés.

### La promotion des ventes

La promotion des ventes est un ensemble de moyens informatifs et incitatifs qui encouragent et stimulent l'achat d'un bien ou d'un service en proposant un scénario pour en favoriser l'essai. La promotion des ventes s'adresse aux clients potentiels, aux intermédiaires ou aux représentants de l'entreprise. Parmi les outils de promotion des ventes aux clients souvent utilisés par les PME, on trouve les échantillons, les rabais, les offres de remboursement, etc. Les divers programmes de fidélisation (par exemple, Aéroplan, Air Miles ou metro&moi) sont plus appropriés pour les grandes entreprises. Dans le cas des intermédiaires, on se tourne davantage vers des réductions sur la quantité, de la publicité coopérative, de la marchandise gratuite, etc. Du côté des représentants, on opte

pour des concours de vente, des primes de performance, etc. Les promotions des ventes peuvent être combinées à d'autres instruments du mix communicationnel. Enfin, sauf pour les programmes de fidélisation, l'impact des promotions des ventes varie beaucoup selon la nature du produit ou du service, de la marque, etc. Il faut toutefois savoir qu'un recours trop fréquent à des promotions risque d'abaisser le prix de référence interne des clients et de nuire à l'image du produit et de l'entreprise à long terme.

### L'environnement

L'environnement désigne ici les éléments physiques où s'effectue l'achat d'un produit ou la prestation du service. Ainsi, on pense à l'ambiance, à l'apparence des comptoirs et des présentoirs, à l'équipement, à l'éclairage, à l'habillement ou au comportement du personnel dans un commerce de détail ou un restaurant. L'environnement englobe aussi le décor, l'ameublement, les magazines (leur type et vétustes ou non) dans la salle d'attente d'un bureau de professionnel, et même le comportement du professionnel lors de la rencontre. Ainsi, l'environnement s'avère un outil de communication marketing pouvant contribuer à bâtir et à renforcer l'image de marque d'une entreprise, mais s'il est mal exploité, il la ternira.

### Le marketing direct

Le marketing direct renvoie à l'ensemble des actions de communication personnalisées, de plus en plus populaires. Les principaux canaux utilisés sont Internet, la poste et le téléphone. Par définition, ces outils éliminent les intermédiaires en tout ou en partie, et permettent de s'attaquer à des cibles de marché très précises. En particulier, l'accès de plus en plus universel et continu à l'informatique permet de créer des banques de données à la fois importantes et efficaces pour joindre les clients actuels ou potentiels et favoriser l'utilisation d'Internet. Le publipostage est une option efficace si le marché est bien ciblé. Il se manifeste sous diverses formes, dont la lettre personnalisée (à partir de la liste des clients de l'entreprise, par exemple) les circulaires, les brochures qui, en collaboration avec Postes Canada, peuvent être expédiées à des clientèles cibles relativement spécifiques par code postal. Cependant, Internet est désormais un outil de ventes et de gestion de la communication marketing indispensable. Ainsi, il suffit de faire une recherche dans Google

pour avoir facilement accès à une clinique de physiothérapie dans son voisinage, par exemple. Enfin, le télémarketing est encore utilisé par certaines organisations, mais les consommateurs peuvent bloquer l'accès à leur numéro de téléphone aux entreprises de télémarketing en s'inscrivant sur la Liste nationale de numéros de téléphone exclus du CRTC.

### Le marketing numérique

Le marketing numérique, aussi appelé marketing digital, désigne l'ensemble des techniques marketing utilisées sur des supports et des canaux numériques. Il comprend les applications marketing liées à Internet, mais également celles liées aux téléphones mobiles, tablettes, GPS et autres applications ou supports numériques. On parle aussi de marketing interactif, soit un marketing de proximité qui regroupe toutes les actions ou techniques marketing permettant une interaction immédiate avec le consommateur. Aujourd'hui, les clients qui le veulent peuvent ainsi entretenir des liens avec les commerces ou organisations. Le marketing numérique est aussi associé au commerce électronique, qui connaît une popularité croissante auprès de la population en général, et aux sites Web institutionnels ou transactionnels. Ce sujet sera l'objet du chapitre 8.

### La vente

La vente est un ensemble d'actions et de démarches, souvent sous forme de discours oral, visant à influencer une décision d'achat dans le but d'obtenir une vente. La personne qui effectue ce travail porte le titre de vendeur, de représentant ou d'agent. Quelle que soit sa désignation, cette personne est importante pour l'entreprise, car c'est elle qui apporte l'eau au moulin. Rappelons-le : pas de ventes, pas d'entreprise ! La vente est donc l'outil ultime de communication ; tous les autres outils du mix de communication servent, directement ou indirectement, de soutien à l'effort de vente. Elle constitue souvent l'élément le plus important du budget de marketing. C'est la force de vente qui permet d'opérationnaliser les stratégies du plan de marketing.

### Le service à la clientèle

Le dernier élément du mix de communication, et non le moindre, est le service à la clientèle. Il permet d'humaniser les relations avec les clients en étant à l'écoute de leurs demandes, de leurs commentaires et de leurs suggestions,

dans le but d'assurer leur satisfaction, de les fidéliser et ainsi de bénéficier d'un bouche-à-oreille positif. Un service à la clientèle de qualité dépend du savoir-faire et du savoir-être des personnes en contact avec les clients. Il s'agit là d'une forme de communication de l'entreprise très importante, qui se fait quotidiennement. Le secret d'un excellent service à la clientèle est la formation du personnel. Celle-ci permettra aux employés de développer des habiletés d'écoute, de communication et de réaction. Le chapitre 7 sera consacré au service à la clientèle, alors que nous y traiterons du cinquième P du mix marketing : les personnes.

Dans ce chapitre, nous avons pu constater que toutes les stratégies du mix marketing de la PME doivent être adaptées à leur marché. Aussi, nous avons vu que le développement et la mise en œuvre des stratégies du mix marketing (produit, prix, distribution, communication et personnes) allient tout l'art et la science du marketing. Les gestionnaires de PME maîtrisant ces deux volets maximiseront donc leurs chances de succès en affaires.

## À retenir

1. Les stratégies de mix marketing englobent les stratégies relatives au produit (bien ou service), au prix, à la distribution (y compris la logistique qui inclut l'approvisionnement), à la communication et aux personnes.
2. Pour élaborer un mix marketing efficace, les gestionnaires d'une PME doivent le considérer et le concevoir selon le point de vue du client.
3. Les gestionnaires de PME ont un travail de mix marketing bien différent à faire s'ils doivent informer les clients (objectif cognitif), leur faire aimer le produit (objectif affectif) ou les inciter à procéder à un achat (objectif conatif ou comportemental).
4. On peut distinguer cinq niveaux ou couches d'un produit (bénéfice central du produit et produit générique, attendu, augmenté et potentiel), et la valeur de celui-ci augmente progressivement aux yeux du client à chacun de ces niveaux.
5. L'innovation dans les produits (biens ou services) est reconnue comme un des éléments déterminants de la performance des PME et de leur prospérité.
6. Dans le développement de produits (biens ou services), il faut impliquer les gens de marketing le plus rapidement

possible, car ils sont en mesure de vérifier la réceptivité du marché dès le stade des idées, du concept ou du prototype.

**7.** Les gestionnaires qui connaissent le prix de référence interne de leur clientèle cible ainsi que leur marge d'acceptabilité (fourchette de prix) peuvent mieux comprendre les réactions des clients face à des variations du prix de vente des produits.

**8.** Les circuits de distribution et la logistique assurent la disponibilité des biens ou des services de l'entreprise, mais il faut aussi activer la demande grâce à la communication (promotion), une autre composante du mix marketing.

**9.** Le mix de communication externe comprend neuf principaux outils de communication : la publicité, la commandite, les relations publiques, la promotion des ventes, l'environnement, le marketing direct, le marketing numérique, la vente et le service à la clientèle.

**10.** Le développement et la mise en œuvre des stratégies du mix marketing allient tout l'art et la science du marketing. Les gestionnaires de PME qui maîtrisent ces deux volets maximisent leurs chances de succès en affaires.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Brooksbank, Roger. «The Anatomy of Marketing Positioning Strategy», [traduction libre], *Marketing Intelligence & Planning*, vol.12, n° 4, 1994, p. 10-14.
2. Adapté de Laroche, Michel et collab. « Effects of subcultural differences on country and product evaluations », [traduction libre], *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 2, n° 3, 2003, p. 232-247.
3. Kotler, Philip, Kevin Keller et Delphine Manceau. *Marketing Management,* (14e éd.), France, Pearson, 2012, p. 374-377.
4. *Ibid.*
5. *Ibid.*
6. *Ibid.*
7. *Ibid.*, p. 378-382.
8. Le Nagard-Assayag, Emmanuelle et Delphine Manceau. *Le marketing de l'innovation : De la création au lancement de nouveaux produits* (2e éd.), Paris, Dunod, 2011.
9. Andréani, Jean-Claude. « Marketing du produit nouveau : 95 % des produits nouveaux échouent. Les managers sont en cause, les études de marché aussi », *Revue Française du Marketing*, n° 182, 2001, 5-12.
10. Le Nagard-Assayag, Emmanuelle et Delphine Manceau, *op. cit.*
11. *Ibid.*
12. The Conference Board of Canada. «Trading in the Global Ideas Market : 5th Annual Innovation Report », Report 510-03, Ottawa, 2002.

13. Aurier, Philippe et Lucie Sirieix. *Le Marketing des produits agroalimentaires*, Paris, Dunod, 2004.
14. Srinivasan, Srini S. et Brian D. Till. « Evaluation of search, experience and credence attributes : Role of brand name and product trial », *The Journal of Product and Brand Management*, 2002, vol. 11, n° 7, p. 417-431.
15. Rao, Akshay R. et Kent B. Monroe. «The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations », *Journal of Consumer Research*, 1988, vol. 15, n° 2, septembre 1988, p. 253-264.
16. Aurier, Philippe et Fatiha Fort. « Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, 2005, vol. 20, n° 4, p. 29-52.
17. Le Nagard-Assayag, Emmanuelle et Delphine Manceau, *op. cit.*, p. 28-30.
18. Rogers, Everett M. *Diffusion of innovations*, New York, Free Press of Glencoe, 1962, 367 p.
19. Bousquet, Julien et collab. *Marketing stratégique*, Montréal, Chenelière Éducation, 2006, p. 233-267.
20. Boston Consulting Group. [En ligne], www.bcg.com, (Consulté le 1er novembre 2017)
21. American Marketing Association. [traduction libre], [En ligne], www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B (Consulté le 8 novembre 2017)
22. Keller, Kevin L. « Brand Synthesis : The Multidimensionality of Brand Knowledge », *Journal of Consumer Research*, 2003, vol. 29, n° 4, p. 595-600.
23. Erdem, Tülin et collab. « Brand Equity, Consumer Learning and Choice », *Marketing Letters*, 1999, vol. 10, n° 3, p. 301-318.
24. Keller, Kevin L. et Donald R. Lehmann. « Brands and Branding : Research Findings and Future Priorities », *Marketing Science*, 2006, vol. 25, n° 6, p. 740-759.
25. Erdem, Tülin et collab., *op. cit.*
26. *Ibid.*
27. Keller, Kevin L. et Donald R. Lehmann, *op. cit.*
28. Bousquet, Julien et collab., *op. cit.*, p. 269-296.
29. *Ibid.*
30. Bousquet, Julien et collab., *op. cit.*, p. 269-296.
31. Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p. 411.

# Le service à la clientèle

Nous le rappelons, le client doit être la raison d'être de toute entreprise : pas de clients, pas d'entreprise. Pour réussir, une entreprise doit choisir des stratégies fondamentales de marketing innovatrices et performantes (*voir le chapitre 5*) et des stratégies de mix marketing cohérentes. Nous avons présenté les quatre premiers P du mix marketing au chapitre 6. Le présent chapitre traite du cinquième P : les personnes. Une PME doit d'abord offrir des produits (biens ou services) de qualité, qui répondent bien aux besoins des gens et représentent une belle valeur à leurs yeux. Ensuite, elle doit décider des circuits de distribution pour acheminer ses produits au marché et informer celui-ci de son offre, tout en gardant à l'esprit que plusieurs concurrents travaillent fort aussi pour offrir un produit qui réponde bien aux besoins des gens. Alors, comment procéder pour faire mieux que les autres ? Une différence qui ne ment pas est d'offrir un excellent service à la clientèle qui permet d'obtenir un effet « wow » c'est-à-dire l'occasion de faire vivre au client une expérience mémorable, en lui accordant une attention qui sort de l'ordinaire. Face aux grandes entreprises et dans le contexte du marketing numérique, une PME réussira à se distinguer sur le marché grâce à un excellent service à la clientèle dispensé par le personnel qui est en contact avec les clients.

Le premier avantage à offrir un excellent service à la clientèle est la fidélisation, qui permet de consolider la base de clients de l'entreprise : un tiens vaut mieux que deux tu l'auras... peut-être. Les recherches de Reichheld[1] ont démontré que 10 % des meilleurs clients valent de cinq à dix fois plus que les clients moyens, qu'une entreprise peut perdre jusqu'à la

moitié de sa base de clients chaque cinq ans, et qu'il en coûte cinq fois plus cher de recruter de nouveaux clients que de fidéliser les clients actuels. En contrepartie, le client insatisfait changera de fournisseur et le résultat net sera alors une perte de clientèle. Un deuxième avantage non négligeable est de bénéficier d'un bouche-à-oreille positif. Des clients très satisfaits parleront positivement de l'entreprise à leurs connaissances et pourraient aussi la leur recommander, ce qui permettrait, par le fait même, d'accroître la base de clients. De la même façon, les clients mécontents communiqueront leur insatisfaction aux membres de leur famille, à leurs amis, à leurs collègues et à leurs connaissances, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives, voire désastreuses pour l'entreprise. En effet, plusieurs études le démontrent, les clients insatisfaits font part de leurs commentaires négatifs à des dizaines de personnes, parfois même à des centaines de personnes par l'entremise des réseaux sociaux, ce qui peut évidemment causer de graves préjudices à une entreprise.

## 7.1 Qu'entend-on par service à la clientèle ?

Par définition, un service est l'action de servir. Si le service à la clientèle fait partie des services, il est aussi, dans les faits, un complément aux produits (biens ou services) de base de toute PME, qui peut contribuer à la différencier de ses concurrents et devrait faire partie intégrante de son offre. De façon générale, le service à la clientèle est plus que l'action de servir. C'est aussi une façon d'agir avec les clients, avant, pendant et après un achat et la manière de répondre à leurs demandes ou à leurs plaintes (accueil, courtoisie, réactivité, temps de réponse, etc.). Parfois, le service à la clientèle fait référence aux attitudes et comportements des employés envers les clients. Au cours des dernières années, la technologie est aussi devenue une façon de servir la clientèle (comme l'accès en ligne au relevé de compte de carte de crédit), quoique dans certaines situations elle constitue une barrière pour limiter l'accès du client à l'entreprise (« votre appel est important pour nous », « le temps d'attente est maintenant de 30 minutes », etc.).

Enfin, pour plusieurs, le service à la clientèle est un département, une unité administrative vers laquelle on dirige des clients qui ont des demandes, des récriminations

ou des plaintes. Cette dernière vision peut s'avérer néfaste pour une entreprise si tous les employés qui font face à une demande ou à une plainte d'un client se déchargent de cette responsabilité en transférant les demandes d'aide à cette unité plutôt que de tenter de trouver une solution au problème. Autrement dit, on finit par développer une culture d'entreprise selon laquelle, pour l'ensemble des employés, les clients représentent une nuisance et dérangent. On les confie alors à d'autres employés qui ont comme tâche de composer avec les clients. Or le service à la clientèle doit être plus qu'un département. Il doit être une attitude positive et une approche adoptée par tous les employés de la PME envers tous les clients. Ainsi, le service à la clientèle est un service complémentaire à un produit (bien ou service) destiné à des clients, que ceux-ci soient des consommateurs, des industriels, des commerçants, des professionnels, etc. Ils ont tous en commun d'être des gens qui décident d'un achat et vivent avec ce qui s'ensuit. Le service à la clientèle est par conséquent un acte, une prestation complémentaire à un produit dans le parcours du client. Or tout service relié à un produit se caractérise par quatre variables : l'intangibilité, la simultanéité, la variabilité et la périssabilité.

## 7.2 Les caractéristiques d'un service

Un service est intangible : il est immatériel, impalpable, difficile à présenter et à apprécier. Par conséquent, ce n'est pas facile pour un client d'expliquer ce qu'est un bon service à la clientèle, ni même de l'évaluer. Un service a aussi pour caractéristique la simultanéité : le service à la clientèle est produit et consommé en même temps, avec d'un côté le client, et de l'autre, le personnel de l'entreprise et le soutien technologique (Internet, le site Web, la téléphonie, accès à un répondeur, etc.). Dans la plupart des cas, le client est présent lors de la prestation d'un service, de même que le personnel de l'entreprise et, de plus en plus, la technologie. Une troisième caractéristique du service à la clientèle est la variabilité. Les circonstances changent, les clients sont différents, leurs besoins et attentes varient, et ce ne sont pas toujours les mêmes employés qui rendent le service aux clients ; de plus, même la prestation d'une personne peut varier dans le temps. Ainsi, il est difficile d'offrir un niveau uniforme de qualité élevée du service à la clientèle et de le maintenir. Enfin, un service, dont le service à la clientèle,

est périssable, c'est-à-dire qu'il a une vie très courte et ne peut être stocké. Par conséquent, on ne peut ni produire d'avance un service à la clientèle pendant les périodes creuses pour mieux répondre à la demande en période achalandée ni l'entreposer ; il faut donc synchroniser l'offre et la demande.

Gérer et offrir un service de qualité, surtout un service à la clientèle de qualité, pose tout un défi, mais le jeu en vaut la chandelle. Nous verrons maintenant comment offrir un service à la clientèle de qualité. Deux éléments doivent être pris en considération. Tout d'abord, bien comprendre les dimensions déterminantes de la qualité du service à la clientèle du point de vue des clients et agir en conséquence, puis assurer la formation du personnel pour faire vivre au client une expérience unique.

## 7.3 Comment concevoir un service de qualité

Depuis trente ans, beaucoup de recherches sur la qualité des services ont été réalisées et six gourous en ont marqué les fondements : les Européens Eiglier, Langeard et Grönroos, et les Américains Parasuraman, Zeithaml et Berry. Le modèle de ces derniers (PZB) a fait époque et est devenu un classique en mettant en exergue cinq variables déterminantes qui permettent d'analyser les dimensions d'un service et de faire des recommandations pour en garantir la qualité. La qualité est mesurée à partir de l'écart entre la qualité attendue et la qualité reçue (telle que perçue par le client) par rapport à cinq variables : la réactivité, l'assurance, la fiabilité, l'empathie et la tangibilité[2]. Dans le cas des quatre premières, le service doit être rendu et utilisé par le client avant de pouvoir en faire l'évaluation, alors que la dernière peut en partie être évaluée avant, pendant ou après que le service ait été rendu, indépendamment ou simultanément. Alors, comment faire pour offrir un service à la clientèle de qualité dans une PME ? En s'assurant, en premier lieu, que le service à la clientèle réponde très bien aux critères de qualité des services que sont la réactivité, l'assurance, la fiabilité, l'empathie et la tangibilité.

### 7.3.1 La réactivité

La réactivité fait référence à la rapidité de réaction de l'entreprise et de ses employés aux demandes des clients

ainsi qu'à leur aptitude ou facilité de s'y adapter et d'y réagir rapidement. Tout commence par l'accueil qui, s'il est bien fait, peut être rassurant pour les clients. Ensuite, il faut savoir écouter la nature de la demande ou de la plainte formulée et miser sur la réactivité du personnel et de l'entreprise. La réactivité désigne non seulement la rapidité de réaction, mais aussi la capacité de s'adapter à chaque problème ou situation avec dynamisme et d'offrir des solutions. Il faut voir les demandes faites au service à la clientèle comme une possibilité de stimuler la fidélisation du client ou même comme une occasion d'affaires potentielle.

De façon générale, en marketing, on entend par réactivité une volonté d'aider correctement et promptement les clients, ce qui implique de bien comprendre leurs attentes. Cependant, il faut aussi être agile pour répondre à une demande rapidement et d'une manière appropriée. Les employés doivent être bien formés, informés, disponibles et démontrer aux clients, par leur attitude et leur comportement, qu'ils veulent bien les servir et qu'ils sont là pour les écouter, les comprendre, les informer, les aider et résoudre leurs problèmes, et ce, rapidement. La PME doit donc former le personnel à réagir rapidement et efficacement du point de vue du client et mettre en place les processus, les équipements et les mécanismes pour le faire.

### 7.3.2 L'assurance

Les clients actuels et potentiels désirent faire affaire avec des entreprises qui leur inspirent confiance. Ils veulent être assurés de la qualité de leurs biens ou services avant, pendant et après la vente. Et qui plus est, en cas de problèmes, car malheureusement il peut survenir des problèmes ou des circonstances imprévisibles (avant, pendant ou après l'achat), ces clients présument que le service à la clientèle de l'entreprise saura corriger la situation. Ils ont l'assurance qu'ils seront bien servis. Les clients ont confiance que l'entreprise et ses employés répondront à leurs questions, trouveront des solutions à leur problème et s'occuperont bien d'eux.

Cette assurance perçue de la part des clients actuels et potentiels dépend de plusieurs variables. La première est une image de marque positive et forte de l'entreprise en général, de ses produits (biens ou services) et de son personnel. Cette perception peut se construire tant sur la base de critères objectifs que subjectifs. L'image de marque est en fait la somme

des caractéristiques perçues de l'entreprise et de ses produits (biens ou services). Ainsi, la marque Mercedes est bien connue, elle est forte, et l'entreprise a bonne réputation et inspire confiance. On s'attend donc à ce que le service à la clientèle soit excellent chez les concessionnaires automobiles de cette marque. Dans le cas de marques haut de gamme, le client s'attend à un niveau de qualité élevé et il est très sensible aux moindres manquements dans la qualité du service. Ainsi, lorsque des employés ont une attitude, un discours ou même des vêtements inappropriés pour une entreprise qui offre des produits haut de gamme, ils produisent une image négative et conséquemment de la dissonance chez les clients. Dans une PME, la direction doit s'assurer que, grâce à son soutien et à sa formation, le personnel, et donc l'entreprise, inspire confiance aux clients.

### 7.3.3 La fiabilité

On entend par fiabilité du service à la clientèle l'aptitude à toujours répondre aux demandes des clients de façon à les satisfaire. Autrement dit, la fiabilité est la probabilité de recevoir le service attendu, tel qu'attendu, sans faille ni dysfonction. Le service est toujours rendu correctement dès la première fois, chaque fois de la même façon, à tous les clients. Ceux-ci peuvent donc toujours compter sur le personnel de l'entreprise pour régler leurs problèmes. C'est la responsabilité de la direction de la PME de développer une culture de fiabilité dans l'entreprise auprès des employés qui, pour leur part, ont la responsabilité de la rendre opérationnelle.

D'un point de vue pragmatique, une des meilleures pratiques de fiabilité, sinon la meilleure, est le respect des engagements et des promesses. La fidélité des clients se crée en respectant les promesses qui leur sont faites, car une promesse est un engagement que l'entreprise prend envers le client qui l'entend. Lorsqu'un plombier s'engage à réparer une fuite d'eau au sous-sol ou qu'un informaticien s'engage à régler un problème d'ordinateur, les clients s'attendent à ce que la réparation soit faite, et correctement. Dans le même ordre d'idée, si le préposé chez le nettoyeur promet que la robe sera prête vendredi à dix-sept heures, la cliente s'attend à pouvoir en reprendre possession à ce moment-là. Ce qui ne serait pas normal, c'est que la promesse ne soit pas respectée. Le non-respect des promesses engendre de l'insatisfaction,

résulte en un bris de confiance, et si rien n'est fait pour corriger la situation, le client se tournera possiblement vers les concurrents. Il risque alors d'exprimer son mécontentement non seulement auprès des membres de sa famille, de ses amis et de ses collègues, mais aussi dans les médias sociaux.

On peut aussi penser aux problèmes de fiabilité attendue implicitement ou erronément. Des clients peuvent avoir des attentes trop élevées qui ne correspondent pas à l'offre originale ou au contrat. Le client peut être de bonne foi, mais exprimer des attentes qui ne sont pas fondées puisqu'il est dans l'erreur. L'entreprise a toujours la possibilité de convertir ce problème en une occasion de satisfaction du client, en lui expliquant avec courtoisie, mais clairement, pourquoi il est dans l'erreur, tout en lui offrant un règlement qui va au-delà de l'entente originale.

Lorsqu'un problème fait surface ou qu'une bévue est commise par l'entreprise ou son personnel, tout n'est pas perdu si les bons correctifs sont apportés promptement. En effet, des recherches le prouvent : lorsque l'entreprise reconnaît une erreur et qu'elle prend aussitôt le problème en main pour le corriger correctement et rapidement, le degré de satisfaction à son égard ou à celui de son produit est alors rehaussé, souvent assez pour compenser la réaction négative initiale du client. Le degré de satisfaction peut même être plus élevé que s'il n'y avait pas eu de problème ou d'erreur, d'où l'importance de voir les demandes faites par les clients comme étant des occasions d'affaires.

### 7.3.4 L'empathie

On entend par empathie la faculté ou même l'habileté de se mettre à la place de quelqu'un d'autre, de comprendre ses émotions et ce qu'il ressent. Les personnes de la PME, qu'elles soient ou non en contact régulièrement avec les clients, doivent faire preuve de cette empathie et être capables non seulement de comprendre les clients, mais aussi de penser comme eux et prendre leur intérêt à cœur. Face à un problème rencontré avec une entreprise, le client recherche cette empathie de la part des employés. La responsabilité de la direction à cet égard commence dès l'embauche du personnel en général, mais surtout des personnes en contact avec les clients. Elle doit s'assurer d'engager des personnes qui démontrent des aptitudes empathiques et des attitudes positives envers le public.

Les employés doivent aussi être formés à l'écoute active pour être capables de bien comprendre le problème du client et les répercussions engendrées, démontrer qu'ils l'ont bien compris, le rassurer et entreprendre ensuite les démarches pour solutionner le problème. Dans le cas du service à la clientèle, les clients s'attendent, consciemment ou non, à ressentir l'empathie du personnel. Pour ce faire, les employés doivent être facilement accessibles, porter toute leur attention sur le client qui explique son problème, bien l'écouter, se mettre à sa place et personnaliser une réponse adaptée au problème rencontré. Un service à la clientèle plus empathique peut procurer un avantage concurrentiel à une entreprise.

### 7.3.5 La tangibilité

La tangibilité est définie comme la qualité, le caractère, l'état de ce qui est tangible, soit ce qui peut être vu, touché. C'est ce que l'on voit, ce que l'on constate. C'est la matérialité, c'est-à-dire la réalité perçue. Les éléments tangibles de tout service, et donc du service à la clientèle, contribuent à le rendre concret et se présentent en soutien aux éléments intangibles du service que sont la réactivité, l'assurance, la fiabilité et l'empathie. Les éléments tangibles sont liés au personnel, à l'équipement, au matériel promotionnel et à l'environnement où le service est rendu. Voici des exemples types de ces éléments : l'apparence, l'allure, la propreté, la tenue et le langage des employés ; l'état de l'équipement (appareils électroniques et de communication, mobilier, véhicules, etc.) ; la facilité d'accès au service (stationnement, signalisation, informations, documents, etc.) ; le matériel promotionnel de l'entreprise (cartes de visite, catalogues, dépliants promotionnels, etc.) ; l'apparence des lieux (état de l'ameublement et de l'équipement, propreté, vétusté, entretien, etc.) et l'ambiance des lieux (confort, espace, décor, éclairage, etc.). C'est à la direction de la PME de mettre en place un environnement qui inspire confiance et de fournir au personnel les équipements nécessaires pour offrir en toute efficacité un service à la clientèle de qualité. La dimension de tangibilité représente un potentiel énorme d'amélioration de la qualité perçue dans beaucoup d'entreprises.

Ce modèle est très utile pour concevoir un service à la clientèle de qualité. Un autre modèle fort intéressant d'un point de vue pragmatique propose que la qualité des services dépend de deux dimensions seulement, soit la qualité

technique du service, le « quoi », et la qualité fonctionnelle du service, le « comment ».

## 7.4 Comment offrir un excellent service à la clientèle

De nos jours, pour être compétitive, toute entreprise doit offrir plus qu'un produit (bien ou service) de qualité qui présente une valeur intéressante pour le client actuel ou potentiel. Elle doit aussi offrir un service à la clientèle qui est non seulement bon, mais excellent. Naturellement, le niveau de qualité du service à la clientèle doit être cohérent avec l'offre de l'entreprise, c'est-à-dire avec la nature de l'offre et les ressources de la PME. Comme nous l'avons déjà dit, le service à la clientèle est un service complémentaire à l'offre de base de toute PME, que ce soit un atelier d'usinage qui fabrique des pièces spécialisées pour l'industrie aéronautique, un commerce de détail qui vend des équipements et des fournitures de bureau, ou une clinique de physiothérapie. Un excellent service à la clientèle est une façon certaine de se distinguer sur le marché, mais comment faire pour offrir un tel service ? La qualité des services peut être vue comme étant composée de la qualité « technique » du service, le « quoi », et de la qualité « fonctionnelle » du service, le « comment[3] ». Si le « quoi » et le « comment » sont bien gérés et soutenus par le personnel, on offrira un service à la clientèle de qualité, qui résultera en un degré élevé de satisfaction des clients. En d'autres mots, la qualité du service à la clientèle dépend du savoir-faire et du savoir-être du personnel de la PME.

### 7.4.1 Commencer par le « quoi »

Le « quoi », le savoir-faire, est la nature même du service à la clientèle rendu et correspond à l'efficacité des processus et à la compétence des employés. Le client s'attend à ce que le personnel ait les connaissances professionnelles et techniques propres au service à la clientèle, mais aussi qu'il soit bien informé des politiques et directives de l'entreprise pour solutionner rapidement les problèmes. Le client est rassuré et s'attend à ce que les employés soient capables de bien faire leur travail, car le personnel est fiable. Les lieux, l'ameublement et l'équipement contribuent aussi à donner confiance au client.

Une entreprise se doit de prendre tous les moyens pour offrir des produits (biens et services) de qualité. Il faut se préoccuper de la gestion des intrants (équipement, matériaux, etc.), des processus (opérations, productivité, systèmes, technologie, etc.) et enfin du produit fini ou du service rendu. Il faut aussi élaborer des normes et des processus de qualité qui misent sur la valeur attendue par le client et l'amélioration continue, former le personnel, lui fournir l'équipement nécessaire et mettre en place les contrôles requis pour offrir un produit de qualité. Ces éléments de base du « quoi » sont, à des degrés différents, la responsabilité des diverses fonctions de l'entreprise.

### 7.4.2 Puis miser sur le « comment »

Le « comment » est le savoir-être. L'employé a de l'empathie : il comprend les sentiments et les émotions du client et il est capable de se mettre à sa place. De plus, il agit et réagit de façon courtoise en respectant les règles du savoir-vivre, de la politesse, de la bienséance et de la civilité. Le client s'attend même à ce que l'employé soit non seulement poli, mais aussi prévenant. En première ligne, les gens qui n'ont pas d'entregent et qui ne sont pas affables, sociables, chaleureux, dynamiques ou même enthousiastes n'ont pas leur place. Certaines personnes ne possèdent tout simplement pas les qualités requises pour être en contact avec le public.

Dans le cas d'un service, par exemple le vol d'une compagnie aérienne, le « quoi » est la sécurité des opérations, le respect des horaires, la fiabilité du système informatique, etc. Le « comment » concerne la façon dont sont effectués l'enregistrement, l'accueil et le service à bord de l'appareil, la diffusion de l'information, la réaction en cas de turbulences ou d'un malaise d'un passager, etc.

Le « comment » se rapporte donc à la façon d'agir et de faire avec les clients. La fonction marketing est responsable de la définition des besoins du marché et des clients, de la gestion des échanges avec les clients actuels ou potentiels, de la communication et des ventes et de la mesure de la satisfaction. La gestion des échanges implique évidemment les contacts et les relations avec les clients, et notamment le service à la clientèle. C'est donc la fonction marketing qui est le plus souvent responsable du service à la clientèle, souvent en collaboration avec la fonction ressources humaines pour

l'embauche et la formation du personnel. Il faut aussi se rappeler que le service à la clientèle concerne non seulement les personnes qui œuvrent au service à la clientèle, mais tous les employés qui peuvent être directement ou indirectement en contact avec les clients : commis-comptables, réceptionnistes, préposés à l'expédition, techniciens, etc.

## 7.5 Les étapes de la prestation du service à la clientèle

Peu importe la fonction ou le rôle de l'employé qui entre en contact avec un client et les raisons de ce contact, le processus de prestation du service à la clientèle comprend les quatre étapes suivantes : l'accueil, l'attente, la transaction et la sortie[4], complétés par des outils additionnels. La direction de la PME doit s'assurer que le personnel a reçu la formation nécessaire et a accès aux équipements pour bien performer à chacune des étapes du processus de prestation du service à la clientèle.

### 7.5.1 L'accueil

La première étape de la démarche du client prend souvent la forme de recherche d'information sur l'entreprise et ses produits. Ensuite, le client peut décider de communiquer avec l'entreprise, faire affaire avec celle-ci et possiblement la contacter après l'achat. Peu importe la raison du client pour entrer en contact avec la PME, la prestation du service à la clientèle débute par l'accueil. Cette étape peut se faire en personne, par téléphone ou par Internet et enclenche le processus du service à la clientèle. En ligne, au téléphone ou sur les lieux physiques, l'accueil est le premier « moment de vérité » entre l'entreprise et le client (régulier, potentiel, inexpérimenté ou expérimenté, peu importe) et le succès des étapes subséquentes de la prestation du service à la clientèle dépendra souvent de la qualité de cet accueil. On n'a jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression, que ce soit pour accueillir un nouveau client ou un client régulier qui entreprend une nouvelle démarche auprès de la PME. De façon générale, la communication verbale et non verbale doit démontrer de la cordialité, de la courtoisie et de la prévenance. Des efforts doivent être faits pour

personnaliser le contact dès que possible. Cette première rencontre est importante. Il est essentiel de bien accueillir les clients. Il ne devrait pas être nécessaire d'insister davantage sur ce point.

### L'accueil en personne

L'accueil en personne, peu importe sa fonction dans la PME, est certainement la forme d'accueil la plus personnelle, la plus appréciée du client et la plus efficace, si elle est bien faite. Cependant, elle est plus complexe que les autres formes d'accueil et peut porter préjudice parce que d'autres variables entrent aussi en jeu, comme la communication verbale et non verbale ainsi que toutes les dimensions tangibles du lieu de rencontre. Le premier contact à l'arrivée du client comprend trois éléments de base : l'accueil verbal alors qu'on souhaite cordialement le bonjour ou la bienvenue ; l'accueil non verbal, qui débute par un contact visuel compréhensif et respectueux avec un sourire courtois, sans exagération ; et les dimensions tangibles du lieu de l'accueil. Le message non verbal tout comme l'apparence du lieu d'accueil doivent renforcer le message verbal. L'établissement d'une communication efficace lors de l'accueil facilite la compréhension des besoins et des attentes du client.

### L'accueil au téléphone

Le téléphone est un moyen simple de prise de contact avec les clients, d'accès à l'entreprise, de réception et de diffusion d'information, ou même de prestation du service à la clientèle. En conséquence, l'accueil au téléphone se doit d'être chaleureux, courtois et pertinent. C'est aussi un moyen pour les PME d'obtenir des rétroactions du marché. Dans la mesure du possible, un client qui fait affaire assez régulièrement avec l'entreprise devrait pouvoir parler à la même personne. Il est aussi souhaitable que l'entreprise propose à ses employés des dialogues types, qui devront néanmoins être personnalisés (questions ou réponses), pour les interventions au téléphone les plus courantes. Évidemment, les procédures et les messages doivent refléter l'image que la PME désire projeter auprès des divers publics. Il est essentiel de s'exprimer clairement et assez fort pour être bien entendu avec un débit modéré. Il en va de même pour les messages laissés sur les répondeurs téléphoniques. Les absences doivent être signalées et une solution clairement proposée. Enfin, le retour d'appel doit se faire dans un délai raisonnable.

### L'accueil technologique

Même si l'accueil se fait à l'aide d'un système technologique, ici on pense surtout au site Web et à l'accès par Internet, il doit être convivial, invitant, fonctionnel et adapté à chaque type de technologies pour que les clients puissent trouver aisément ce qu'ils cherchent.

## 7.5.2 L'attente

Si la transaction ou l'échange ne suit pas immédiatement l'étape de l'accueil, le client pourrait devoir attendre, que ce soit dans une salle d'attente, dans une file à la caisse, au comptoir réception, au téléphone, etc. La règle d'or de la gestion de l'attente est de ne pas avoir d'attente, ou très peu. Le seuil de tolérance en matière d'attente est bas, soit de l'ordre de cinq minutes pour une file d'attente en personne. Plusieurs services publics devraient en prendre bonne note ! Les gens de nos jours sont très occupés et n'aiment pas attendre. Une gestion plus efficace des processus quand les clients attendent en personne peut aider à pallier ce problème ou du moins à en réduire l'impact, mais dans la pratique, à cause de la difficulté qu'il peut y avoir à équilibrer l'offre et la demande, il existera toujours des périodes creuses suivies de périodes très achalandées qui, elles, créeront des conditions où il y aura de l'attente Cependant, un certain nombre d'actions peuvent être entreprises de façon à ce que le temps d'attente paraisse moins long. La gestion de la perception de l'attente peut prendre plusieurs formes : on peut expliquer à la personne les raisons de l'attente, l'informer de la durée d'attente prévue, ou encore l'occuper (journaux, revues, téléviseur, accès Internet gratuit, nourriture, rafraîchissements, zones de bricolage ou de jeux pour les enfants, etc.), toujours en s'assurant que l'attente soit équitable pour tous. Des études le démontrent, lorsqu'ils sont informés ou occupés, les gens sont moins impatients et le temps semble passer plus vite. Une attente perçue comme étant trop longue pourrait dégénérer et, dans les pires cas, engendrer de la violence verbale, psychologique et même physique envers les employés. Il y a donc avantage à prendre les mesures nécessaires pour bien gérer l'attente.

Un autre volet de la gestion de l'attente consiste à s'ajuster aux variations de la demande. Ce n'est pas toujours facile ou même possible de faire cette gestion. Deux grands types de solutions sont envisageables pour diminuer les écarts

entre les pics et les creux de la demande, et ainsi ramener un certain équilibre : accroître l'offre ou modifier (lisser) la demande. Une première solution évidente pour accroître l'offre consiste à augmenter le nombre de personnes impliquées à la réception, aux caisses et au fonctionnement lors des pics, réduisant ainsi la durée de l'attente tout en satisfaisant mieux la demande. Une deuxième solution consiste à essayer de modifier la demande en incitant, par divers moyens, les clients intéressés à se présenter plus tôt ou plus tard que durant les périodes de pointe prévues ou en étalant la période de service sur une plus longue plage horaire (par exemple, en accroissant le nombre de jours ou d'heures de disponibilité). Dans certains contextes, on pourrait offrir aux clients plus expérimentés un processus accéléré qui serait possiblement compensé par un prix supérieur. On pourrait aussi mettre en place un service de rendez-vous ou de réservation si la demande est suffisamment élevée et que les conditions et ressources le permettent.

Le défi à relever, lorsqu'on accroît l'offre en période de pic de demande, est de prendre en compte le fait que le personnel appelé à la rescousse est parfois moins expérimenté ou possède moins de compétences que le personnel habituel. Dans ces conditions, il est possible que la qualité du service soit moins bonne au moment où le plus grand nombre de clients est en contact avec l'entreprise. Chaque contact avec la clientèle peut améliorer ou détériorer l'image de marque de l'entreprise. Il est donc essentiel de pallier ce problème par une dotation en personnel et une formation adéquates.

### 7.5.3 La transaction

La transaction est une activité cruciale dans la prestation du service à la clientèle. C'est l'acte même ou la raison d'être du service, par exemple l'achat d'un billet de spectacle au guichet, la visite chez un concessionnaire pour la réparation ou l'achat d'une voiture, l'installation du câble par un télédiffuseur, le retour d'une marchandise chez un commerçant, etc. La transaction est un « moment de vérité » pour la qualité perçue du service à la clientèle d'une entreprise. Après avoir été accueilli, et peut-être avoir attendu, le client reçoit enfin le service. S'il y a eu attente, celle-ci pourra même lui sembler avoir été moins longue qu'en réalité si la transaction est bien faite. Avant tout, les clients veulent que l'objet de la rencontre soit bien traité ou résolu et bénéficier

d'un service fiable, c'est-à-dire un service sur lequel ils peuvent normalement compter. Ils s'attendent à trouver un prestataire compétent, à l'écoute, qui répond avec empressement aux demandes et règle le problème, tout en étant courtois, respectueux, empathique, et que le service soit rendu dans un lieu agréable où des efforts sont faits pour minimiser le temps d'attente.

### 7.5.4 La sortie

La dernière étape du processus de prestation du service à la clientèle est la sortie, qui est aussi une démarche importante parce que les gens ont souvent tendance à se souvenir des derniers instants d'une rencontre. C'est à la personne qui a rendu le service que revient la tâche de conclure la rencontre. Le prestataire du service doit d'abord s'assurer que le problème a été bien résolu ou que tous les documents ont été bien complétés, et que le client connaît les étapes suivantes s'il y en a. Celui-ci doit aussi être informé des diverses possibilités de service après-vente ou des caractéristiques de la garantie, s'il est pertinent de le faire. C'est l'occasion de vérifier si le client est satisfait et si l'entreprise a su répondre à ses attentes. Il est élémentaire de toujours remercier le client et, si possible, de terminer la rencontre sur une note positive. La fin de la rencontre devrait être le début d'une relation ou sa consolidation.

### 7.5.5 Les outils complémentaires du service à la clientèle

Bien gérer les quatre étapes du processus du service à la clientèle est essentiel pour assurer la satisfaction des clients et les fidéliser. Il existe aussi quatre outils de gestion du service à la clientèle qui peuvent être utiles après qu'un service a été rendu ou un bien, vendu : le suivi, la garantie, le service après-vente et le processus de gestion des plaintes. Ce sont là des moyens qui peuvent aider à résoudre des problèmes engendrés par diverses défaillances ou soucis causés par l'entreprise ou ses services.

Le suivi, qui se fait de plus en plus par Internet, est un processus systématique d'évaluation des performances qui vise à assurer la fidélité de la clientèle. Une garantie est l'obligation qu'a le vendeur d'un produit ou le prestataire d'un service d'assurer la jouissance utile et sans problème du produit acheté ou échangé, ou des résultats

quant au service rendu pendant une période déterminée. Elle est souvent incluse sous la forme d'une brochure ou d'un document qui accompagne le produit (bien ou service). Après la prestation du service ou la vente du produit, un troisième élément complémentaire est aussi disponible : le service après-vente. Ce terme, de façon générale, désigne une unité administrative ou un ensemble de services ou d'opérations effectués après la vente d'un produit (bien ou service). Le service après-vente est souvent synonyme de service à la clientèle. Un excellent service après-vente est devenu pour certaines entreprises un facteur de différenciation important par rapport aux concurrents. Pour terminer, afin de protéger le client et l'entreprise contre les erreurs, fautes et manquements de tout genre, la mise en place d'un processus de vérification de la satisfaction de la clientèle et de gestion des plaintes permettra aux clients de faire respecter les garanties, ou encore d'exprimer leur insatisfaction ou mécontentement. Ce processus devrait être connu des clients et facile d'accès.

L'encadré 7.1 présente dix principes pour avoir du succès avec son service à la clientèle.

**ENCADRÉ 7.1** DIX PRINCIPES POUR AVOIR DU SUCCÈS AVEC SON SERVICE À LA CLIENTÈLE

Le service à la clientèle n'est pas un département, c'est une attitude.

On n'a jamais une deuxième chance de faire une bonne première impression.

Le but d'une entreprise n'est pas de faire des profits, mais de créer et de garder des clients – les profits ne sont que le résultat.

Ne jamais considérer vos clients comme définitivement acquis.

Chaque client mérite d'être bien servi.

Votre entreprise est aussi bonne que votre pire employé. Par conséquent, s'assurer d'embaucher les bonnes personnes et de bien les former.

Le client a toujours raison, même lorsqu'il a tort…

Le client doit sentir que votre entreprise a son intérêt à cœur.

La fidélité se crée en respectant vos promesses et le temps de vos clients.

Faire vivre le « *feeling wow* ! » à vos clients.

Source : Adapté de Patrick Leroux. « 10 principes du succès en service à la clientèle », 10 janvier 2017, [En ligne], www.patrickleroux.com/10-principes-du-succes-en-service-a-la-clientele/ (Consulté le 6 octobre 2017)

## 7.6 Le secret pour un excellent service à la clientèle : la formation du personnel

Il est impossible d'assurer un service de qualité, entre autres le service à la clientèle, sans offrir au personnel une formation adéquate en communication interpersonnelle[5]. Cette formation devrait inclure quatre volets :

- le développement de la capacité d'écoute ;
- l'acquisition d'habiletés de communication ;
- la validation des aptitudes empathiques des employés ;
- le développement de l'efficacité de réaction du personnel[6].

### 7.6.1 Le développement de la capacité d'écoute

Avant d'agir, il faut comprendre, et pour comprendre, il faut savoir porter attention à ce que les clients disent. Or, pour porter attention à ce qu'ils disent, il faut évidemment les écouter. Le processus d'écoute des clients comprend trois étapes : l'audition, l'attention et la compréhension.

La première étape du processus d'écoute est l'audition : il faut s'assurer que les interlocuteurs communiquent dans des conditions acceptables qui leur permettent d'entendre ce que l'autre dit. La deuxième étape du processus d'écoute est l'attention ; en effet, on peut entendre sans porter attention à ce qui est exprimé. Il est évident que le personnel doit être bien attentif à ce que le client lui dit, aux questions qu'il lui pose, aux suggestions qu'il fait, aux demandes ou aux plaintes qu'il formule, et à son comportement. Le personnel doit aussi se concentrer non seulement sur ce que le client dit, mais aussi sur le sens latent des paroles du client (ce qu'il ne dit pas ou ce qu'il sous-entend). De plus, à l'ère du numérique, les gens sont habitués à faire deux choses (ou même plus) en même temps, comme consulter un écran, faire une recherche sur leur téléphone cellulaire et répondre à un client, ce qu'il faut justement ne pas faire ! Entendre le client, ce n'est pas l'écouter. Les gens ont perdu l'habitude de se concentrer et d'écouter avec attention ce que les autres leur disent.

Le personnel doit donc être formé pour pratiquer l'écoute active, qui consiste d'abord à écouter l'interlocuteur avec attention, mais aussi à clarifier ses propos si nécessaire en le questionnant et en lui retournant ce qu'il dit et ce qu'il ressent, sans jugement, pour s'assurer qu'on l'a bien compris. Le personnel devrait donc éviter de faire plusieurs choses en même temps. La

personne la plus importante est celle devant l'employé. Celui-ci doit agir en conséquence et consacrer toute son attention à cette personne et à ce qu'elle dit, car le client s'attend à être écouté.

La dernière étape du processus d'écoute est la compréhension. Comprendre signifie saisir non seulement le sens des mots, mais surtout le sens du message, ce qui est fondamental pour être ensuite capable de trouver des réponses aux demandes ou aux plaintes du client et de prendre les mesures appropriées. Le personnel doit avoir de l'empathie et être formé pour bien comprendre les personnes qui s'adressent à lui.

### 7.6.2 L'acquisition d'habiletés de communication

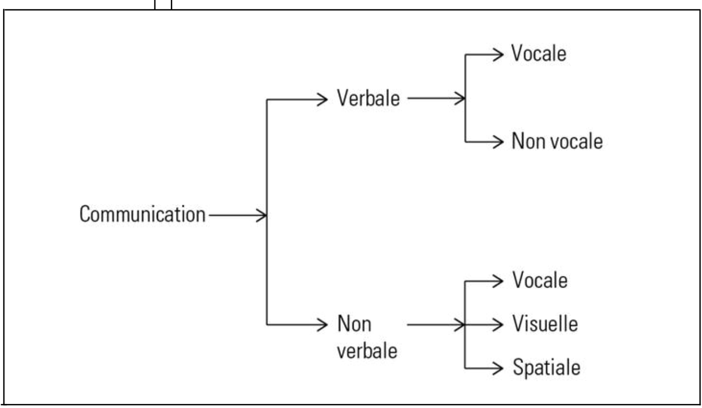
Le client doit être écouté. Le patron doit assurer la formation en ce sens. L'employé doit apprendre à communiquer et le patron doit s'assurer que tel est bien le cas. Ceux-ci doivent tout d'abord connaître les principes de base pour bien communiquer avec les visiteurs. La communication peut être verbale et non verbale (*voir la figure 7.1*).

#### La communication verbale

La communication verbale permet aux gens d'engager une conversation, de discuter et d'échanger des idées en utilisant des mots, qui sont des symboles verbaux. La communication verbale (au moyen de mots) peut être vocale (avec la voix), comme lors d'une discussion avec une personne face à face ou au téléphone ; elle peut aussi être non vocale, en utilisant des mots mais pas la voix, comme lors d'un échange par texto, par courriel ou par lettre.

Pour bien communiquer avec un client, les employés doivent avoir été formés pour s'assurer que les mots qu'ils utilisent ont la même connotation pour le client que pour eux. Il faut éviter d'utiliser des mots abstraits et vagues, et les termes propres à une organisation sont à proscrire. Il s'agit là d'un jargon qui n'a de sens que pour les initiés, comme les termes trop techniques, les abréviations et les acronymes organisationnels. Autrement dit, pour communiquer efficacement, le personnel doit apprendre à parler clairement, en utilisant les mots justes, et à maîtriser le sens des mots. Il doit aussi savoir éviter toute forme de langage privé ou technique. L'employé doit parler suffisamment fort pour être compris du client, mais pas trop afin d'éviter que d'autres personnes entendent ses propos.

**FIGURE 7.1** | LA NATURE DE LA COMMUNICATION




### La communication non verbale

La communication non verbale, qui se fait sans les mots, est aussi fort importante. Une partie considérable de la signification sociale de la communication face à face est transmise par des indices non verbaux. La communication non verbale peut être vocale, visuelle ou spatiale.

Plusieurs éléments composent la communication non verbale vocale. Un premier indice vocal est le volume de la voix (son intensité), qui doit être adéquat. Un deuxième indice est le débit du discours, qui doit être ajusté au contexte, ni trop rapide ni trop lent. Un troisième indice est la fluidité, qui est rattachée à la continuité du discours, car les interruptions peuvent détruire l'efficacité du message. Il est fortement recommandé d'apprendre à éliminer les pauses ou les vocalisations comme «euh», «hum» et les mots génériques à la mode tels que «genre» (par exemple, «genre un mini haut-parleur»). Un quatrième indice est la tonie ou la fréquence de la voix. Ici, deux erreurs sont à éviter: un ton trop uniforme ou monotone, et une fréquence trop élevée (une voix criarde, par exemple). Le dernier indice vocal d'influence est la qualité de la voix. Quelqu'un qui possède une voix claire, chaude, expressive et robuste communique mieux ses idées, aura une plus grande capacité de persuasion et paraîtra plus compétent et aimable. Tous ces éléments sont importants et ne doivent pas être considérés comme des connaissances intuitives; le personnel doit être informé et formé en conséquence.

Le personnel doit aussi apprendre à gérer les indices visuels de la communication non verbale. Un employé qui est conscient de sa communication non verbale et la contrôle bien possède un grand atout. Les indices visuels

sont nombreux : les expressions faciales, les gestes des mains, le regard et les éléments tangibles associés à l'interlocuteur. Les expressions faciales sont de loin la source de communication non verbale la plus importante. Le visage peut spontanément exprimer une première impression de plaisir, de cordialité, d'empathie, de surprise, d'affection, mais aussi d'ennui, de désapprobation ou d'antipathie. Les gestes des mains sont considérés comme les deuxièmes indices visuels les plus importants dans la communication non verbale, après les expressions faciales. Les gestes de la main communiquent l'humeur. Ainsi, pointer de l'index une personne, avec les autres doigts fermés, est un geste dérangeant, voire agressif. Il faudrait aussi apprendre à donner la main d'une façon socialement acceptable. Un autre indice visuel est le regard, soit l'expression des yeux d'une personne. Le regard d'un interlocuteur pénètre l'espace psychologique de la personne à qui il s'adresse, mais révèle aussi le sien. Un bon contact visuel et franc concourt à améliorer l'efficacité de la communication, à obtenir une meilleure rétroaction et à communiquer les émotions. Au contraire, un regard fuyant nuit à l'efficacité de la communication. En dernier lieu, les éléments tangibles, comme l'ensemble des vêtements et des accessoires qu'un employé porte et l'utilisation d'objets, entrent aussi en ligne de compte dans la communication non verbale. Un code vestimentaire adéquat doit être exigé.

D'autres indices dits spatiaux s'ajoutent aux éléments de la communication non verbale : ce sont des indices associés à l'espace personnel, c'est-à-dire le territoire et les frontières invisibles qui entourent le corps d'une personne. La distance séparant des individus qui communiquent entre eux ne doit être ni trop grande ni trop petite. Les employés doivent savoir ce qu'est une distance sociale acceptable. Dans les divers contextes de service à la clientèle, cette distance doit être définie pour permettre aux gens de parler normalement. Aussi, pour plusieurs, le toucher n'est pas acceptable.

### 7.6.3 La validation d'aptitudes empathiques chez les employés

Comme nous venons de le voir, la communication est une des habiletés les plus importantes qu'il faut développer pour

offrir un service à la clientèle de qualité. C'est pourquoi les employés concernés doivent apprendre à bien communiquer et les dirigeants doivent être sensibilisés à l'importance de la communication. Par contre, le fait de connaître les bonnes habiletés et d'avoir des aptitudes à communiquer ne suffit pas. Il faut aussi, voire surtout, avoir une bonne attitude envers le public. Il est donc essentiel que le personnel de première ligne soit embauché tant pour son intérêt à faire affaire avec les clients – et démontrer une attitude positive en ce sens – que pour ses compétences techniques ou professionnelles, et même ses aptitudes à communiquer. Il faut donc vérifier si, dans la pratique, les employés possèdent effectivement des aptitudes empathiques envers les clients. Il faut valider cette attitude et si nécessaire prévoir des formations pour corriger les lacunes observées avec des personnes qui ont de bonnes prédispositions. Un employé ne peut simuler longtemps un intérêt et de l'empathie pour les gens s'il n'est pas réellement motivé en ce sens. Certaines personnes n'ont tout simplement pas les aptitudes empathiques ou les compétences pour travailler en première ligne. Il faut savoir le reconnaître, l'accepter et prendre des mesures correctives en conséquence.

### 7.6.4 Le développement de l'efficacité de réaction du personnel

La dernière étape de la formation a trait à l'efficacité de réaction du personnel. C'est bien, et même nécessaire, d'être compétent, de savoir communiquer et surtout d'avoir des aptitudes empathiques pour interagir avec les clients, mais ce n'est pas suffisant. Il faut aussi agir. Les gens s'attendent à ce que la PME et son personnel réagissent rapidement et avec efficacité à leurs demandes. Les clients souhaitent que le personnel en contact avec eux réponde correctement à leurs questions et trouve des solutions à leurs problèmes. Les clients ne veulent pas que ces personnes ne fassent que penser et parler : ils veulent avant tout qu'ils respectent leurs promesses, qu'ils réagissent et qu'ils agissent rapidement. Les clients s'attendent à beaucoup des employés, ils sont exigeants et souvent avec raison. Il n'y a pas d'excuses pour mal servir les clients.

Pour offrir un bon service à la clientèle, l'entreprise doit d'abord fournir les bonnes conditions de travail à ses

employés, le bon équipement, la bonne technologie, les bonnes pratiques administratives, la bonne logistique, et en plus une bonne formation pour leur permettre de bien faire leur travail. Une PME, peu importe sa nature, se doit donc d'embaucher, pour les postes où le personnel est en contact avec les clients, des personnes qui ont des compétences techniques et professionnelles pour faire le travail, répondre aux questions, solutionner les problèmes, en bref le «quoi» du boulot, et qui ont aussi de l'empathie, de l'intérêt et les habiletés pour être en contact avec les clients, réagir et régler les problèmes rapidement, soit le «comment» du boulot. Il faut à la fois donner plus de responsabilités aux membres du personnel pour leur permettre de bien servir les clients et exiger plus d'imputabilité tout en leur donnant la marge de manœuvre nécessaire pour adapter le service au client. On trouvera à l'encadré 7.2 des conseils pour offrir un excellent service à la clientèle.

Au cours des dernières années, la technologie a envahi le quotidien des gens, contribuant ainsi à déshumaniser les relations entre les entreprises et leurs clients. Or les clients,

**ENCADRÉ 7.2** DOUZE CONSEILS POUR OFFRIR UN EXCELLENT SERVICE À LA CLIENTÈLE

Développer une culture d'entreprise positive à l'égard des clients.

Faciliter l'accès au service à la clientèle.

Toujours offrir un accueil courtois (au téléphone, en personne et par Internet).

Ne jamais considérer les clients comme définitivement acquis.

Démontrer de la réactivité aux demandes des clients.

Assurer un niveau de qualité constant des services rendus.

Toujours respecter les promesses et les engagements.

Promettre moins et livrer plus, au-delà des attentes.

Traiter promptement et correctement les demandes et les plaintes.

Former le personnel à l'écoute active, à la communication et à l'utilisation de la technologie.

Gérer efficacement l'accueil, l'attente, la transaction et la sortie.

Déléguer plus de responsabilités aux employés, mais exiger plus d'imputabilité.

en général, apprécient un contact humain de qualité. Ce dilemme sera abordé dans le chapitre 8 qui traite de marketing numérique.

## 7.7 Le marketing expérientiel : un plus

Dans l'optique du marketing traditionnel, pour qu'une PME puisse atteindre ses buts et ses objectifs, elle doit se focaliser sur le marché, en comprendre les besoins, développer son offre en conséquence, offrir des biens et services de qualité, et assurer la satisfaction de la clientèle d'une manière efficace et efficiente[7]. Voilà qui est bien, mais aujourd'hui les gens s'attendent même à plus. Nous venons de voir que pour bien réussir sur les marchés, il faut non seulement offrir des produits de qualité, mais ceux-ci doivent être soutenus par un excellent service à la clientèle. Une bonne gestion avant, pendant et après que le service a été rendu permet de maximiser l'expérience du client[8]. Au cours des dernières années, des auteurs, des chercheurs et des spécialistes en marketing sont allés plus loin que le service à la clientèle pour développer une approche qui mise sur le service à la clientèle et fait vivre au client une expérience « unique » : le marketing expérientiel.

Au lieu de se concentrer sur les attributs et avantages concurrentiels des biens et services, les instigateurs du marketing expérientel misent aussi sur des expériences porteuses d'émotions ou de sensations agréables pour faire vivre aux clients des moments mémorables. Le marketing expérientiel est un ensemble d'activités, de gestes, de marques d'attention ou de dispositifs qui a pour but de faire vivre aux clients une expérience qui sort de l'ordinaire, qui va au-delà des pratiques usuelles dans le cadre de l'achat d'un produit ou de la prestation d'un service avant, pendant et après l'achat. L'accent peut être mis sur une ou sur toutes les étapes d'un achat ou d'une autre activité impliquant les clients, soit l'accueil, l'attente, la transaction et la sortie. L'objectif est de surprendre positivement les clients et éventuellement de les fidéliser, par exemple, grâce à un accueil personnalisé dans un environnement qui mise sur les cinq sens (le décor, le type de musique de fond, etc.).

Au départ ou à la sortie, un geste inhabituel de reconnaissance peut laisser un souvenir évocateur, un peu comme lorsque les croisiéristes quittent un paquebot et que les

musiciens et artistes leur donnent la main en les remerciant d'avoir assisté à leur prestation et en leur souhaitant un bon voyage de retour. « Dans le cadre d'un marketing expérientiel davantage orienté vers une logique publicitaire ou promotionnelle, les actions peuvent s'adresser aussi bien aux clients qu'à des cibles de prospects ou même à des influenceurs. Il s'agit généralement d'utiliser des événements expérientiels visant à assurer une expérience de marque la plus immersive possible. »[9]

Le contact téléphonique est souvent le parent pauvre de l'expérience client[10] et mérite qu'on lui porte attention. En effet, une étude a démontré que le temps d'attente en ligne est souvent trop long, la musique inadaptée ou désagréable, et que les informations fournies par message téléphonique sont souvent peu pertinentes ou inintéressantes. De plus, de nos jours, en marketing numérique, il faut aussi penser à améliorer l'expérience client en ligne. Trop d'information, manque de personnalisation ou pas assez de visuels : plusieurs facteurs irritants peuvent inciter les clients à mettre fin au processus et à se tourner vers d'autres options. Pour favoriser une expérience client en ligne agréable, il faut créer des offres personnalisées, faire preuve de transparence en matière de prix et de tarification et déployer un site Web mobile simple et efficace[11]. Eh oui ! Aujourd'hui, le marketing expérientiel doit aussi faire partie du marketing numérique.

# À retenir

1. Un excellent service à la clientèle permet à une PME de se distinguer sur le marché, de fidéliser sa clientèle et de bénéficier d'un bouche-à-oreille positif. Il permet ainsi de consolider et même d'accroître la base de clients de l'entreprise.
2. Le service à la clientèle, qui est un service, est en fait un complément aux biens ou services de base de la PME et devrait faire partie intégrante de son offre.
3. Le service à la clientèle est plus que l'action de servir des clients, c'est aussi une façon d'agir avec eux. Il fait référence non seulement aux attitudes et aux comportements des employés envers les clients, mais aussi aux moyens technologiques.
4. Ce qui caractérise un service par rapport à un bien est l'intangibilité, la simultanéité, la variabilité et la périssabilité.
5. Les cinq variables déterminantes d'un service à la clientèle de qualité sont la réactivité, l'assurance, la fiabilité, l'empathie et la tangibilité.
6. Un modèle pragmatique de la qualité du service à la clientèle propose que la qualité des services dépend de la qualité technique du service, le « quoi », et de la qualité fonctionnelle du service, le « comment », c'est-à-dire le savoir-faire et le savoir-être.
7. Le processus de prestation du service à la clientèle comprend quatre étapes : l'accueil, l'attente, la transaction et la sortie.
8. La formation des employés en communication interpersonnelle devrait inclure quatre volets : le développement de la capacité d'écoute, l'acquisition d'habiletés de communication, la validation d'aptitudes empathiques et le développement de l'efficacité de réaction.
9. Au cours des dernières années, l'utilisation croissante de la technologie a eu comme conséquence de réduire les rapports humains dans les échanges entre plusieurs entreprises et leurs clients. Il est essentiel pour une PME de s'assurer de maintenir des rapports humains de qualité avec ses clients.
10. Un des progrès plus récents dans une perspective de service à la clientèle est le marketing expérientiel, qui a pour but de faire vivre aux clients une expérience qui va au-delà des pratiques usuelles, même pour les contacts téléphoniques et numériques.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Reichheld, Frederick F. *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, 1996 (Révisé en 2001), 322 p. ; Reichheld, Frederick F., G. Robert, Jr Markey et C. Hopton, « E-customer loyalty effect – applying the traditional rules of business for online success », *European Business Journal*, 2000, vol. 12, nº 3, p. 134-139 ; Reichheld, Frederick F., G. Robert, Jr Markey et C. Hopton, «The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits », *European Business Journal*, 2000, vol. 12, nº 4, p. 173-179.
2. Parasuraman, A., Valarie A. Zeithalm et Leonard Berry. « A conceptual model of service quality and its Implications for future research », *Journal of Marketing*, automne 1985, p. 41-50.
3. Grönroos, Christian. « A service quality model and its marketing implications », *European Journal of Marketing*, 1984, vol. 18, nº 4, p. 36-44.
4. Filiatrault, Pierre. *Si notre service à la clientèle fait picpic, appuyez sur le 1*, *Les règles d'or pour viser l'excellence,* Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2009, p. 114-122.
5. Tubbs, Stewart L. et Sylvia Moss. *Human Communication : Principles and Context*, 11e éd., New York, New York, McGraw-Hill Higher Education, Chapitres 3, 4 et 5, p. 71-166.
6. Filiatrault, Pierre. « Rendre un attrait touristique attrayant en humanisant un service de qualité », Congrès annuel, Association francophone pour le savoir (ACFAS), 2016.
7. Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p. 21.
8. Fabien, Louis. « Maximiser l'expérience de vos clients », *Gestion*, vol. 42, nº 2, été 2017, p. 25-27.
9. Bathelot, B., *op. cit*.
10. Goudey, Alain. «Téléphonie : le parent pauvre de l'expérience client! », 9 octobre 2017, *LinkedIn,* [En ligne], https://fr.linkedin.com/pulse/téléphonie-le-parent-pauvre-de-lexpérience-client-alain-goudey (Consulté le 7 février 2018)
11. Réseau Veille tourisme. « Améliorer l'expérience client en ligne », 3 octobre 2017, [En ligne], http://veilletourisme.ca/2017/10/03/ameliorer-lexperience-client-ligne/ (Consulté le 4 octobre 2017)

# Le marketing numérique

Aujourd'hui, la technologie envahit nos vies. Qu'il s'agisse d'Internet, de médias sociaux, de l'infonuagique, de robots, de drones, de réalité augmentée, de réalité virtuelle, de vidéo à 360 degrés, d'assistant virtuel, d'intelligence artificielle, d'Internet des objets, de jeux en ligne, etc., les technologies sont omniprésentes tant pour nous que pour les clients. Utilisées à bon escient, les technologies de l'information et des communications (TIC), qui transforment les façons de faire des affaires, constituent des vecteurs de croissance économique potentielle pour les entreprises de toutes tailles. Encore faut-il comprendre quand et comment les utiliser dans un contexte de PME.

L'omniprésence des technologies amène les PME à développer une approche omnicanal de leurs points de contacts avec les clients. En effet, et grâce aux développements technologiques, le parcours d'achat, de consommation et d'évaluation post-achat d'un client (avant, pendant et après l'achat) oscille désormais avec fluidité entre les mondes virtuel et physique. En fait, dans la tête de plusieurs clients actuels ou potentiels, et particulièrement des consommateurs les plus jeunes, la frontière entre ces deux mondes n'existe tout simplement pas. Les PME sont donc tenues d'être avantageusement présentes aux points de contact physiques et virtuels qui permettent de construire une relation avec des clients potentiels, qui peuvent être localisés partout dans le monde, tout en améliorant la relation avec les clients existants.

Alors qu'autrefois il s'agissait d'informer un client qui était peu sollicité par les médias, il s'agit aujourd'hui de trouver les bons moyens pour capter son attention aux endroits et

aux moments de son choix. Pour y parvenir, les PME doivent savamment choisir leurs points de contact en fonction de segments ciblés ou même de clients en particulier, et bien calibrer leur présence. Dans un contexte où les individus sont quotidiennement bombardés de signaux médiatiques, il s'agit d'une véritable guerre pour attirer l'attention du client. Elle est suivie d'une autre guerre pour le fidéliser qui se jouera dans un engagement progressif, car on sait désormais qu'un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle. On sait aussi qu'une petite portion des meilleurs clients permet à la majorité des PME d'engranger la plus grande partie de leur chiffre d'affaires. De là l'importance d'intervenir efficacement là où ça compte.

Il faut donc engager progressivement le client. Comment procéder ? Il faut dépasser la vision de la transaction ponctuelle et adopter une approche d'entonnoir de conversion ou «*conversion funnel*». Dans son parcours de recherche, d'achat et de consommation, l'individu passe d'un statut d'inconnu à celui de visiteur, de prospect (*lead*), de client, et d'ambassadeur. Au fil de ces étapes, le client développe sa relation avec la PME, à condition que cette dernière parvienne, grâce à l'expérience globale proposée, à l'attirer pour ensuite le convertir, conclure son achat et le rendre captif.

Cette gestion de la relation avec le client passe par la création de liens avec l'entreprise, ses marques et ses produits. Les PME, leurs marques et leurs produits doivent donc être présentes avantageusement et au bon moment, et savoir doser leur présence pour ne pas être intrusives. Les PME sont également dans l'obligation de faire preuve de transparence et d'équité dans la collecte d'informations. Tout échange de données doit se faire selon un principe de gains mutuels et de consentement. Cette présence de la PME peut être assurée par l'entremise de divers outils et plateformes.

Mises au service des entreprises, les TIC ont permis la naissance du commerce électronique et permettent aussi de gérer des échanges entre divers acteurs économiques, comme les entreprises manufacturières et les entreprises de services et leurs clients, leurs fournisseurs, leurs distributeurs (grossistes et détaillants), les banques, les gouvernements, etc. Ces échanges permettent de donner et de recevoir des informations et des données nécessaires pour la saine gestion des PME et pour la recherche marketing. Les TIC permettent

aussi d'améliorer les relations avec les clients et ainsi de les fidéliser.

## 8.1 La toile de fond du commerce électronique

À force d'entendre parler d'Amazon, de Netflix et du commerce électronique en général, on peut avoir l'impression qu'il y a uniquement cette nouvelle forme de commerce dans l'économie, ce qui n'est pourtant pas le cas. Malgré l'engouement toujours grandissant des consommateurs pour les achats en ligne, les entreprises du Québec tardent à adopter le commerce électronique, particulièrement celles comptant moins de 100 employés. En effet, d'après une enquête menée par le CEFRIO* en 2015, à peine 12,3 % des entreprises ont adopté le commerce électronique dans les secteurs de la fabrication, du commerce de gros, du commerce de détail et des services, et seulement 14,5 % des entreprises du secteur du commerce de détail ont adopté le commerce électronique. Cependant, les entreprises de plus de 100 employés vendaient davantage en ligne, et ce, dans une proportion de 27,7 %. C'est dans le secteur du commerce de détail qu'elles étaient les plus nombreuses, soit 51,5 %[1].

Dans une autre étude du CEFRIO, on apprend que 57 % des adultes québécois ont fait des achats en ligne en 2016, pour des dépenses totales d'achat en ligne de 8,5 milliards de dollars et un panier d'achats mensuels de 325 $. Les deux tiers d'entre eux (64 %) ont dépensé jusqu'à 1 000 $ pour des achats en ligne au cours de l'année. On remarque que ce sont les hommes (59 %) qui ont le plus acheté, suivis de près par les femmes (55 %). La plupart des acheteurs se situent dans le groupe des 25-34 ans (80 %). Les transactions ont été effectuées à partir d'un ordinateur (51 %), d'une tablette électronique (20 %) ou d'un téléphone intelligent (19 %). Les produits les plus achetés en ligne font partie des catégories « vêtements, chaussures, bijoux et accessoires » (soit des biens) et « spectacles, sorties et restaurants » (soit des services)[2].

---

* Le CEFRIO est le Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, mandaté par le gouvernement du Québec afin de contribuer à l'avancement de la société québécoise par le numérique.

## 8.2 La nouvelle économie

La nouvelle économie, ou économie numérique, qui englobe les activités économiques associées à l'informatique, aux télécommunications et à l'ensemble des technologies de l'information, chapeaute les secteurs primaire, secondaire et tertiaire de l'économie traditionnelle. L'économie numérique est composée de quatre niveaux d'entreprises : d'abord, au premier niveau, les fournisseurs de l'infrastructure du réseau Internet (comme Cisco ou Google) ; au deuxième niveau, les concepteurs de logiciels (comme Microsoft) ; au troisième niveau, les intermédiaires (comme Expedia ou PayPal), qui contribuent à l'efficacité des marchés électroniques ; et finalement, au quatrième niveau, les entreprises (grandes ou petites) qui utilisent le Web et font de la vente de biens et services. Le commerce électronique s'effectue aux troisième et quatrième niveaux de l'économie numérique et comprend les échanges entre entreprises (B2B), entre entreprises et consommateurs (B2C), entre consommateurs (C2C), entre entreprises et gouvernements (B2G) (par exemple, pour les paiements de la TPS et de la TVQ), et entre consommateurs et gouvernements (C2G) (par exemple, pour le renouvellement du permis de conduire). Le commerce électronique entre entreprises concerne plusieurs activités, comme l'achat, la vente, les transactions financières et les échanges de renseignements. Pour ce qui est du commerce électronique entre entreprises et consommateurs, celui-ci contribue à élargir l'offre des commerces de détail en facilitant la transmission de l'information ainsi que l'accessibilité et la disponibilité des biens et services. En somme, Internet et le commerce électronique fournissent aux commerçants une plateforme technologique qui contribue à améliorer les échanges et les relations avec les clients. Notons qu'au cours des dernières années, les échanges directs entre consommateurs (C2C), par des intermédiaires comme Kijiji, LesPAC ou Craigslist permettent aussi d'accroître l'offre aux consommateurs[3].

## 8.3 Le commerce en ligne

Le commerce électronique, ou commerce en ligne, se définit comme un ensemble d'activités permettant d'acheter, de vendre ou de louer des biens ou des services par l'entremise d'Internet, à l'aide de moyens numériques. Le rôle important

joué par l'électronique explique pourquoi le commerce électronique est aussi appelé familièrement l'« e-commerce ».

Comme nous l'avons vu, cette forme de commerce se divise en deux sphères principales d'activités : le commerce électronique de détail, aussi appelé B2C (*Business to Consumer*), qui permet la vente en ligne de produits (biens ou services) pour la consommation courante, et le commerce électronique d'affaires ou interentreprises, aussi appelé B2B (*Business to Business*)[4]. En 2013, la majorité de la valeur des ventes (64 %) réalisées par les entreprises canadiennes était destinée à d'autres entreprises et non à des particuliers[5]. À l'origine, le commerce électronique se faisait uniquement entre entreprises (B2B).

De nos jours, le secteur de la vente aux consommateurs (au détail) du commerce électronique est en pleine transformation et expansion. Alors que la croissance du commerce électronique se poursuit, il serait trop simpliste de croire qu'elle se substitue complètement à la vente au détail traditionnelle. Dans bien des cas, le commerce électronique s'est plutôt greffé à la vente au détail traditionnelle, ce qui a donné lieu à de nouvelles expériences à fondement numérique. Dans ce contexte de changement, seuls ceux qui ont réussi à bien emboîter le pas profitent d'une croissance des ventes. Il ne fait nul doute que le commerce électronique est là pour de bon, et les petites entreprises doivent s'adapter sans tarder pour obtenir leur juste part de cette croissance fulgurante[6].

### 8.3.1 La vente en ligne

Pour le grand public, le commerce électronique signifie, en premier lieu, la vente en ligne. Les ventes par le commerce électronique ont révolutionné le commerce de détail traditionnel et vont au-delà de la vente en ligne. Non seulement on expédie maintenant les biens non périssables à la maison, au bureau de poste ou dans des points de chute ciblés, mais on étudie également différentes façons de les livrer dans les domiciles ou dans un coffre prévu à cette fin, et même par drones ! Dorénavant, il est possible à l'aide de son appareil mobile de commander des biens (périssables et non périssables) pour ensuite en faire la cueillette chez le détaillant, qui offre même parfois un service à l'auto. Si le commerce en ligne procure de tels avantages, il n'est cependant pas sans faille. Voyons de plus près les avantages et les quelques inconvénients, d'abord pour l'acheteur, puis pour le vendeur.

### Les avantages et les désavantages du commerce électronique pour le client

Le commerce électronique procure de nombreux avantages qui touchent à divers aspects importants pour un client. En voici quelques-uns :

- l'information : la possibilité de bien s'informer, en toute quiétude, avant de prendre une décision d'achat relativement à un bien ou à un service et à son prix ;
- la disponibilité : la facilité de pouvoir être informé et effectuer des achats 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans le confort de son foyer ;
- la commodité : la capacité de repérer et de comparer les produits dans divers commerces avant de se rendre physiquement à l'un d'entre eux, et par le fait même d'économiser du temps ;
- la rationalité : la chance de réfléchir à son achat en s'informant et en comparant les prix des biens et services de divers fournisseurs en toute liberté et sans pression ;
- l'accessibilité : pour les gens qui ne vivent pas dans les grands centres, l'accès à une plus grande diversité de produits que celle offerte localement.

En revanche, l'utilisation du commerce électronique comporte aussi certains désavantages dont ceux-ci :

- une déshumanisation des contacts avec l'entreprise ;
- des délais de livraison variables ;
- des problèmes d'accessibilité de livraison ainsi que les frais associés ;
- la difficulté de faire appel à un service après-vente ;
- les risques de tomber sur un site malveillant ou de piratage de cartes de paiement ;
- l'absence de contact avec le bien ou de contact humain dans le cas de services.

### Les avantages et les désavantages du commerce électronique pour le commerçant

Il n'y a aucun doute : décider d'aller de l'avant avec des activités de commerce électronique pose tout un défi à relever pour une PME. Cependant, les avantages sont normalement supérieurs aux désavantages pour le commerçant. Voici certains grands avantages dont peut bénéficier un commerçant qui s'engage dans cette voie :

- l'accès à un nouveau canal de distribution en pleine croissance ;
- la mise de l'avant d'une stratégie de développement de nouveaux marchés et la consolidation de son marché actuel ;
- des applications facilitant le processus d'achat ;
- un accroissement de l'interactivité avec la clientèle actuelle et de la fidélisation de celle-ci ;
- une offre de l'entreprise améliorée grâce à la facilité du processus d'achat et à la diminution des prix engendrée par la réduction des frais d'exploitation ;
- une collecte de données plus fructueuse à propos des clients et de leur processus d'achat.

Parmi les principaux désavantages pour le commerçant, on relève les suivants :

- la dématérialisation des contacts humains avec les clients ;
- l'acquisition nécessaire de compétences en marketing numérique ;
- le temps consacré à la gestion de cette nouvelle activité ;
- les risques associés au développement de cette technologie.

La Banque de développement du Canada (BDC) considère qu'il est relativement facile et peu coûteux de créer un site de commerce électronique et fournit quatre grandes raisons pour se lancer dans l'aventure. D'abord, grâce à des services gratuits comme OpenCart et à des fournisseurs offrant des tarifs abordables comme Shopify et eBay, il est possible de créer un site prêt pour les ventes sans nécessairement avoir beaucoup de connaissances en programmation. Ce type de site est doté d'un panier d'achat virtuel ou d'un catalogue de produits et propose divers modes de paiement (carte de crédit, PayPal ou autres).

Aussi, le commerce électronique rend les règles du jeu plus équitables pour les petites entreprises, y compris celles situées dans des régions moins populeuses qui, avec un site Web bien conçu, peuvent joindre autant de clients que les grandes entreprises. De plus, le site de vente est accessible en tout temps et à l'échelle mondiale. Il est également intéressant de constater que le marketing numérique engendre moins de coûts pour l'entreprise que les méthodes classiques

de ventes au détail. À sa façon, Internet contribue donc à démocratiser l'entrepreneuriat.

Une autre raison d'opter pour le commerce électronique est que celui-ci permet de travailler avec rapidité et aisance, parfois en quelques minutes à peine, que ce soit pour changer l'apparence du site de vente ou y intégrer de nouveaux produits, et ce, à peu de frais sinon gratuitement. Il est aussi facile et rapide d'évaluer la réaction des clients à la suite des changements apportés et de modifier l'offre au besoin, selon les données relatives au trafic du site.

Finalement, il est intéressant de constater que les coûts associés aux changements sont relativement peu élevés et qu'Internet permet à la PME d'innover davantage et ainsi d'adapter plus facilement son offre aux exigences du marché sans courir un grand risque d'échec. La commodité des commandes en ligne peut également représenter un avantage concurrentiel important. À ce propos, Anita Bezeau, vice-présidente à la BDC résume fort bien en déclarant: « Plus vous rendez la vie facile à vos clients, plus ils vous seront fidèles[7]. »

La BDC donne trois conseils pour réussir dans le commerce électronique, et ils nous semblent si judicieux que nous avons choisi de vous les présenter tels quels:

1. Commencez modestement: Ne vous enlisez pas dans la création d'un site Web complexe et sophistiqué présentant des centaines de produits. Commencez par un site de commerce électronique gratuit ou peu coûteux, puis présentez-y trois ou quatre produits afin d'évaluer l'intérêt qu'ils suscitent, tout en peaufinant votre processus de commande et de livraison.
2. Testez et apprenez: Ne vous attendez pas à réussir du premier coup. « C'est un processus d'apprentissage, affirme Anita Bezeau, de la BDC. La technologie permet d'agir et de tester rapidement, à peu de frais. »
3. Ayez un site attrayant: Présentez de belles images de vos produits, des descriptions claires et une interface conviviale pour que les visiteurs puissent facilement trouver ce qu'ils cherchent et effectuer un achat. Suscitez aussi leur intérêt à l'aide de petites touches amusantes et instructives, comme des conseils sur l'utilisation de vos produits ou encore de l'information et des vidéos intéressantes sur l'histoire de votre entreprise[8].

## 8.4 Le site Web

Si tout ce qui précède ne suffit pas à convaincre une PME d'avoir un site Internet, c'est peut-être une erreur ! La tendance dans l'utilisation du numérique ne ment pas, c'est même une mégatendance pour tous les groupes d'âge. De plus, les nouvelles générations, soit vos clients de demain, sont des enfants du numérique (*digital natives*). Lorsqu'ils font une recherche pour acheter un bien ou un service, les clients potentiels d'aujourd'hui ne peuvent même pas concevoir qu'une entreprise existe sans site Web ou page Facebook. À la limite, une PME peut effectivement être présente uniquement sur Facebook ou sur Instagram, mais elle pourrait sembler moins crédible dans ces conditions. Pour plusieurs clients, si vous n'avez pas de site Web, vous n'existez même pas ! Hors de question pour ceux-ci de chercher les coordonnées de l'entreprise dans l'annuaire téléphonique ou encore moins de parcourir les rues pour la trouver ! D'autres entreprises seront présentes pour compenser.

Dans le même ordre d'idées, les données qui suivent, tirées du rapport NETendances 2017 du CEFRIO[9], sauront convaincre tant les gestionnaires illectronistes (les dinosaures de la technologie) que les entrepreneurs plus avertis mais équipés d'« ordinosaures » (ordinateurs anciens) qu'ils doivent commencer à se familiariser avec le commerce électronique. D'autant plus qu'en 2016, 76 % de la population adulte au Canada et 77 % aux États-Unis avaient un téléphone intelligent. En 2017, au Québec, les chiffres révélaient que 62 % des adultes en possédaient un.

Toujours en 2017, on constatait une hausse de Québécois disant utiliser leur téléphone plusieurs fois par jour pour se connecter à Internet. Les trois quarts d'entre eux avaient un forfait de données (*data plan* ou *data bundle*) sur leur appareil pouvant ainsi, en tout temps et à partir de n'importe où, faire des recherches sur une entreprise et ses produits (biens ou services). Aussi, 90 % des foyers québécois étaient connectés à Internet et six foyers sur dix avaient un forfait Internet illimité. La très grande majorité (82 %) des foyers québécois étaient dotés d'un réseau Wi-Fi qui leur permettait d'accéder à Internet partout dans la maison. La décision d'avoir un tel réseau est principalement influencée par la présence d'enfants dans le ménage. Notons également que 52 % des adultes québécois avaient une tablette électronique et que les

personnes âgées comptaient parmi les plus grands utilisateurs de ce type d'appareil pour accéder à Internet. Il faut également souligner que 33 % des foyers québécois possédaient un téléviseur intelligent leur permettant aussi de se connecter à Internet[10].

En résumé, les Québécois sont désormais en mesure d'utiliser diverses interfaces pour accéder à Internet presque partout où ils le désirent. S'ils veulent en savoir davantage sur une PME ainsi que ses produits ou services, celle-ci doit être visible et, de préférence, active sur les réseaux les plus populaires auprès de sa clientèle cible. Pour réussir dans cet univers numérique, les gestionnaires de PME doivent combiner le marketing stratégique, la créativité, les données et les technologies. La majorité des cégeps et des universités, ainsi que plusieurs autres institutions publiques et privées, offrent des formations qui permettent de développer des connaissances et des habiletés en la matière. Dans cette économie connectée et planétaire, les gestionnaires de PME n'ont plus d'autre choix. Ils doivent savoir gérer efficacement leur présence sur le Web et l'architecture de leur site. Il leur faut également élaborer des campagnes numériques performantes, en ayant recours au référencement, aux médias sociaux et aux plateformes programmatiques. Ces plateformes décident, en temps réel, des espaces publicitaires qui seront achetés et des messages qui seront adressés à l'internaute.

## 8.5 Les médias sociaux

Déjà en 2014, les chiffres montraient que sept adultes québécois sur dix (71,7%)[11], utilisaient les médias sociaux. On comprend bien que ces derniers s'ancrent de plus en plus dans nos vies et qu'il est essentiel pour les PME de s'y intéresser et de former le personnel en conséquence. D'ailleurs, au cours de leur carrière, plusieurs gestionnaires seront appelés à gérer des crises sur les médias sociaux. Les commentaires qui y sont émis, justifiés ou non, peuvent vite déraper (fausses nouvelles ou contenu toxique). Il importe donc d'en maîtriser les rudiments et les principaux outils afin de prendre rapidement le contrôle d'une situation. Si vous n'êtes pas encore convaincus de cette nécessité, voici quelques faits saillants publiés par le CEFRIO[12] sur l'usage des médias sociaux par les Québécois, qui risquent de vous convaincre d'emboîter le pas :

- De manière générale, plus de huit internautes sur dix (85,0 %) utilisent les médias sociaux pour consulter du contenu, se connecter à leur compte, relayer ou partager du contenu, interagir avec d'autres ou créer du contenu.
- La très grande majorité des jeunes appartenant au groupe des 18 à 24 ans et une très forte proportion de ceux âgés entre 25 à 34 ans utilisent les médias sociaux. On note aussi une différence importante entre les utilisateurs de 18 à 44 ans (96,6 %) et ceux de 45 ans et plus (73,6 %).
- Consulter du contenu et se connecter à son compte sont les activités les plus populaires sur les médias sociaux. Plus de trois internautes sur quatre disent s'y adonner (75,6 % dans les deux cas).
- Se connecter à son compte est l'activité la plus pratiquée chaque jour par plus de la moitié des internautes (52,3 %).
- Sur une base quotidienne, les jeunes sont proportionnellement plus actifs sur les médias sociaux que leurs aînés.
- Les sites YouTube et Facebook sont les plus fréquentés avec respectivement 70,9 % et 70,2 % de visiteurs. En ce qui a trait aux visites quotidiennes, Facebook est loin devant, avec près de la moitié des internautes (48,9 %).
- Sept utilisateurs de médias sociaux sur dix (69,8 %) suivent au moins un organisme, une entreprise, une marque ou une personnalité. Les personnalités publiques (34,2 %) et les marques (30,9 %) sont les plus suivies.
- De manière générale, les jeunes internautes considèrent davantage les avis et les recommandations provenant des réseaux sociaux que leurs aînés lorsqu'ils magasinent.
- Les jeunes et les femmes consultent les médias sociaux dans des proportions plus importantes lorsqu'ils font l'achat de produits (biens ou services), que ce soit en ligne ou hors ligne.
- En ce qui a trait à l'attention accordée aux publicités sur les réseaux sociaux, l'âge a une influence moindre. Néanmoins, les internautes de 55 ans et plus portent moins attention à ces messages publicitaires que les plus jeunes.

À la lumière de telles données, on comprend que le virage numérique présente plusieurs nouvelles possibilités pour une PME, mais aussi de nombreux défis qui peuvent sembler insurmontables à première vue. Si l'idée de développer le numérique dans une PME en effraie certains, il n'y a surtout pas lieu de paniquer ! Il est possible de travailler avec des

experts en la matière. À titre d'exemple, en 2017, le cabinet de services professionnels Deloitte a fait la promotion de Deloitte Digital, des équipes travaillant un peu partout dans le monde et spécialisées dans la transformation numérique des entreprises[13].

Deloitte questionne les entreprises pour savoir si elles exploitent le plein potentiel de leurs plateformes numériques et si elles arrivent à créer des expériences performantes qui captent l'attention, génèrent des taux de conversion optimaux et favorisent la fidélité de leurs clients. Selon Deloitte, «pour séduire les consommateurs, il faut désormais bien plus qu'une vitrine numérique pour vos produits ou vos services. Vous devez créer des expériences client omnicanal à la fois captivantes, cohérentes et pertinentes[14] ».

Le défi est grand pour les PME dont les ressources sont limitées, mais les données qui prêchent en faveur de l'évolution numérique sont sans équivoque. Selon Deloitte, «94% des consommateurs font des recherches en ligne avant de faire une transaction en ligne ou en magasin […] Les entreprises qui tardent à activer ou à planifier sérieusement leur transformation numérique exposent l'avenir de leur entreprise à de très grands risques, si l'on se fie aux statistiques sur le nombre d'achats effectués en ligne – toujours en hausse – et à la popularité des places de marché comme Alibaba ou Amazon[15]».

## 8.6 Une vision omnicanal

Les experts en marketing sont d'avis qu'il faut développer le parcours des personnes des segments ciblés avec une approche omnicanal. Nous avons vu au chapitre 2 qu'il est possible de tracer plusieurs parcours et d'utiliser divers types de points de contact lorsque l'entreprise cible plus d'un segment. Pour ce faire, il faut comprendre les routines des différents groupes ciblés selon les canaux virtuels et physiques et savoir mettre en scène la marque dans le contenu diffusé. Il est important d'assurer une cohérence dans les différents points de contact avec le client afin de refléter l'ADN du produit, de la marque et de l'entreprise. Le parcours sera tracé en fonction de l'évolution de cette marque dans la tête et le cœur du client et de son engagement progressif dans une relation.

Les technologies disponibles permettent de bien accompagner le client en ce sens, car il est désormais possible d'avoir une vision 360 degrés de ce dernier. Il s'agit de regrouper et de faire converger toutes les données qui le concernent. Pour ce faire, les gestionnaires devront savoir interpréter ou faire interpréter ces données. Aussi, pour communiquer plus efficacement, plusieurs PME choisiront de développer un ou des personas, soit une représentation de leurs principaux groupes cibles. Un persona est une personne fictive qui se voit assigner une série d'attributs qui enrichissent son profil pour mieux exprimer les caractéristiques du groupe cible qu'elle représente. Grâce à ces caractéristiques, les équipes de conception (designers) créent des scénarios d'utilisation d'un produit (bien ou service), tandis que les équipes commerciales définissent une stratégie de positionnement, de promotion ou de distribution pour ce même produit[16]. Le site Web et tous les points de contact permettent d'avoir une adéquation entre les personas et l'information fournie dans le site, le référencement, les appels à l'action et le commerce en ligne.

Seth Godin, entrepreneur américain et ancien responsable du marketing direct de Yahoo, a popularisé le thème du marketing de permission (*permission marketing*). Il s'agit d'une approche de communication-publicité qui demande l'autorisation des personnes ciblées. La finalité du marketing de permission est d'inciter le client à entrer puis à donner des niveaux croissants de permission, c'est-à-dire de consentement vis-à-vis d'une marque ou d'un produit, par l'entremise d'un programme de marketing relationnel[17]. Cette approche est à l'origine du concept de marketing entrant (*inbound marketing*) qui est une stratégie de gestion de marketing visant à faire venir le client à soi plutôt que d'aller le chercher avec les techniques de gestion de marketing traditionnelles ou de marketing sortant (*outbound marketing*). Selon cette technique de gestion de marketing initiée par Seth Godin, il faut attirer l'attention des prospects en produisant du contenu de qualité sur son site afin qu'il soit fortement identifiable par les moteurs de recherche et partagé sur les réseaux sociaux. L'objectif est de gagner l'attention du prospect. On parle alors de clients acquis (*earned customers*) par opposition aux clients achetés (*paid customers*) par de la publicité, du référencement payant, etc. Le marketing entrant englobe l'ensemble du processus de marketing-vente, du premier contact d'un visiteur avec la marque jusqu'à l'achat renouvelé[18].

Selon les principes de marketing entrant, pour engager progressivement les clients, la PME doit d'abord planifier minutieusement ses initiatives en ligne et hors ligne. Dans un premier temps, elle cherchera à joindre et à acquérir des visiteurs pour tenter de les qualifier. Pour ce faire, elle pourra notamment utiliser les blogues, la vidéo, le référencement et le partenariat de contenu. Pour engager et qualifier des prospects, soit de faire passer des visiteurs au statut de visiteurs qualifiés, la PME pourra avoir recours à des formulaires, à des appels à l'action et à une page d'atterrissage adaptée. Par la suite, la PME tentera de convertir les visiteurs qualifiés en clients. Pour y arriver, elle utilisera ses représentants, le courrier électronique, la gestion de la relation client (GRC ou *CRM* en anglais) et le marketing automatisé (*marketing automation*).

La gestion de la relation client (GRC), ou la gestion des relations avec les clients (en anglais, *customer relationship management* [CRM]), est un ensemble d'outils et de techniques destinés à capter, à traiter et à analyser les informations relatives aux clients et aux prospects dans le but de les fidéliser en leur offrant des services. En ce qui concerne les applications informatiques, il s'agit notamment des progiciels qui permettent de traiter directement avec le client, que ce soit sur le plan de la vente, du marketing ou du service, et que l'on regroupe souvent sous le terme de *front-office* par opposition aux outils de *back-office.* Ces dernières sont des progiciels de gestion intégrés, ou PGI (*Enterprise Resource Planning* [*ERP*])[19].

## 8.6.1 La nature de l'omnicanal

Si « omnicanal » sonne comme une expression éphémère ou le dernier *Buzz Word* que les stratèges marketing ont inventé pour piquer votre curiosité, il n'en est rien ! Bien au contraire, il s'agit plutôt d'un terme fédérateur qui doit désormais faire partie du vocabulaire des gestionnaires de PME, car il reflète la nouvelle réalité devant être vécue et partagée dans les entreprises.

Le terme « omnicanal » vient du latin *omni* qui signifie « tous » et qui, ajouté à « canal », définit l'intégration de « tous » les canaux physiques *(offline)* et digitaux *(online)*[20]. En effet, les entreprises choisissent une stratégie omnicanal pour mieux rejoindre les clients.

« Avec l'accélération irréversible du numérique, les règles de fonctionnement des entreprises et des consommateurs ont

été ébranlées et complètement transformées. Les entreprises risquent de perdre la moitié de leur clientèle, qui ira vers des marques inconnues si l'offre semble meilleure. Nos vies numériques signifient qu'avoir une expérience cohérente à travers les différents canaux est non négociable[21]. »

Que vous soyez le propriétaire d'un «ordinosaure» ou simplement trop occupé par le tourbillon de la gestion quotidienne d'une PME pour adopter une stratégie omnicanal, voici quelques termes qui, en plus d'enrichir votre vocabulaire, pourraient vous aider à gagner du temps et à mieux performer au cours des prochaines années: plateformes de marketing automation, plateformes de données et d'analytique, marketing de réseaux sociaux, plateformes d'audience, digitalisation ou numérisation du point de vente, paiement par mobile, publicité par Internet et technologies du présent et du futur.

### 8.6.2 Les plateformes de marketing automatisé

Le marketing automatisé (*marketing automation*) fait référence à « l'ensemble des techniques et des outils permettant d'automatiser les tâches régulières et répétitives considérées à faible valeur ajoutée, et à fournir des outils analytiques aux départements de marketing (courriel, médias sociaux, site Web, etc.). Le marketing automatisé désigne en particulier les techniques et outils permettant d'automatiser les tâches répétitives en déroulant des scénarios marketing préconçus dans le but de stimuler le prospect dans l'avancement de son processus d'achat. L'avantage d'une solution de marketing automatisé (p. ex., Leadfox, Hubspot) est d'améliorer la productivité des équipes marketing en leur permettant de traiter les dizaines ou centaines de prospects (*leads*) générés en quelques jours par une campagne[22]. » Pour certaines PME, ces plateformes intégrées de marketing automatisé sont devenues incontournables pour transmettre le bon message, au bon moment à la bonne personne.

### 8.6.3 Les plateformes de données et d'analyse de données

Il existe présentement plusieurs plateformes de données et d'analyse de données, dont Bit.ly, Hootsuite, Meet Edgard, Google Analytics. Bit.ly permet de faire le suivi des URL (adresse d'un site ou d'une page hypertexte sur Internet) des pages de contenus de l'entreprise. Hootsuite, pour sa part, permet de faire des envois automatisés de commentaires.

Meet Edgard est une bibliothèque des contenus de l'entreprise pouvant être publiés automatiquement et aléatoirement. Elle optimise la publication, car elle est capable de sélectionner les meilleurs moments de publication. Google Analytics, quant à elle, permet d'analyser les données de tous les points de contact en un seul et même endroit pour une meilleure compréhension de l'expérience client. Les gestionnaires peuvent ensuite partager les informations importantes avec l'ensemble de l'entreprise. Ces plateformes de données et d'analyse de données sont désormais considérées comme essentielles dans de nombreuses entreprises.

### 8.6.4 Le marketing des réseaux sociaux

Pour faire du marketing sur les réseaux sociaux, il faut développer une vision globale. En effet, « le marketing des réseaux sociaux regroupe au sens large toutes les actions marketing réalisées en utilisant les réseaux ou médias sociaux. Il se fait essentiellement à travers des actions de communication réalisées sous forme de publications [...] de la part de l'annonceur et par le fait d'encourager des publications personnelles faisant référence à la marque (concours de tweets, concours de selfies, hashtags publicitaires, etc.)[23] ». Les médias sociaux sont à plus large portée et englobent notamment les réseaux sociaux.

La PME peut recourir aux médias sociaux pour des activités de publication « classique », mais elle peut également y faire d'autres activités : optimiser des partages sociaux, faire de la publicité, inciter les mentions « J'aime » aux points de vente, entretenir des relations avec des blogueurs ou des youtubeurs, offrir un service de soutien à la clientèle, etc. Parmi les principaux médias sociaux utilisés dans le cadre du marketing des réseaux sociaux, on peut nommer Facebook, YouTube, Twitter, Instagram, LinkedIn et Snapchat[24].

### 8.6.5 Les plateformes d'audience

Les plateformes d'audience comme Typeform permettent de recueillir l'avis des visiteurs à l'aide de questionnaires. Ces outils sont intéressants visuellement et facilitent la création de contenu. En marketing, on regroupe sous le nom d'audience *in-market* celles qui « correspondent à des segments d'intentionnistes qu'il est possible de cibler spécifiquement dans les offres des plateformes de liens commerciaux de type Google AdWords ou Bing Ads[25] ». On détermine l'intention

d'achat par le comportement de recherche et les clics effectués préalablement sur les moteurs de recherche.

### 8.6.6 La numérisation du point de vente

La digitalisation du point de vente (*digital-in-store*), aussi nommée numérisation du point de vente, peut être définie comme l'adoption au sein d'un point de vente physique « d'applications digitales permettant d'accroître l'efficacité commerciale et d'optimiser l'expérience client[26] ».

Un point de vente peut être numérisé (accueil, service, présentation du produit et des nouveautés, etc.) pour faire vivre plus intensément une expérience de plaisir et de convivialité qui met en scène l'ADN de la marque. Les magasins Apple illustrent très bien ce type d'expérience.

Afin de fidéliser le client, il faut également l'inciter à interagir et à suivre l'entreprise. Pour y arriver, la PME peut avoir recours à des questionnaires en ligne, à du contenu et à de la veille (*monitoring*) sur les réseaux sociaux. Le contenu offert aux clients peut être optimisé. Cette opération est ce qu'on appelle l'optimisation de la valeur client (en anglais, *Customer Value Optimization*). Certaines entreprises proposent ainsi à leurs meilleurs clients du contenu exclusif. Par exemple, la chaîne d'hôtels Le Germain publie périodiquement un contenu exclusif dans son magazine relatif à des biens et des services, mais touchant aussi à des thèmes comme les voyages, le style de vie et la restauration. Une entreprise peut aussi avoir recours à des interfaces dynamiques (vidéos, courts métrages) pour associer des tendances à ses actions. Ce type d'initiatives témoigne à nouveau de l'évolution des relations entre les entreprises, les marques et leurs clients.

Les clients souhaitent entretenir des relations avec des entreprises et des marques qui s'adaptent à leurs besoins et désirs. Il importe donc de se rappeler que, lors de l'achat d'un produit ou d'un service en ligne ou hors ligne, les clients adoptent des parcours qui leur simplifient la vie (et non le contraire).

### 8.6.7 La publicité sur Internet

Notons d'entrée de jeu que la publicité sur Internet n'est pas automatiquement une panacée. En effet, le taux de clics (indicateurs de performance des mots clés achetés) d'une annonce publicitaire sur Google AdWords est est inférieur à 8 % sur

une première page, un résultat relativement faible qui pourrait même ne pas justifier le temps et l'argent investis pour mettre la publicité en ligne.

Ainsi, les médias traditionnels ont encore une place dans les foyers québécois. Cependant, le temps d'écoute et les plateformes connaissent des variations selon les groupes d'âge. Les PME font face à des défis croissants pour joindre les diverses clientèles. À l'échelle nationale, les Canadiens écoutent en moyenne 18,9 heures de contenu vidéo chaque semaine, si on totalise le direct, l'écoute en différé de 0 à 7 jours, la télé à la carte et la vidéo sur demande. La télévision par contournement (TPC), quant à elle, représente 6,1 heures. Il s'agit de contenu vidéo non transmis en direct, qui nécessite un abonnement (par exemple, Illico, Netflix, Shomi, Crave). Les autres sites d'hébergement de vidéos (WEBTV), dont YouTube, représentent 4,8 heures[27].

Pour joindre une clientèle plus jeune, certaines initiatives sont en croissance, comme le contenu de marque (contenu publicitaire et d'image de marque : éditoriaux, jeux, films) et le *pré-roll* vidéo sur YouTube (message publicitaire vidéo de quelques secondes avant la visualisation d'une vidéo de contenu).

La communication marketing se gère en alliant les interfaces et les technologies qui permettent de joindre le client là où il se trouve et au moment souhaité. Les PME doivent développer des façons originales d'entrer en contact avec le client et de marquer son imaginaire.

### 8.6.8 Les technologies du futur ou du présent ?

Certaines technologies déjà existantes influenceront de façon croissante le marketing, notamment la vidéo à 360 degrés ou immersive, l'assistant virtuel, la réalité virtuelle, la réalité augmentée, l'intelligence artificielle, pour ne citer que celles-ci.

L'intelligence artificielle permet notamment de mieux comprendre différents types de contenus. Grâce à celle-ci, une analyse des échanges sur des sites comme Facebook, par exemple, peut permettre de dépister des tendances chez des usagers. Notre compréhension de nombreux phénomènes sera croissante grâce à la puissance de tels outils. Pour Adobe, l'intelligence artificielle joue un rôle central dans la stratégie de fidélisation : l'intelligence artificielle va permettre aux marques d'analyser le contenu et le contexte de ce que disent les consommateurs pour le réintégrer à leurs stratégies marketing[28].

### 8.6.9 Le mobile

Une progression majeure du paiement par mobile est à prévoir au Québec si l'on se fie à la tendance observée dans les pays nordiques comme la Suède, qui est l'endroit le plus avancé au monde en la matière. Actuellement, plusieurs commerces y acceptent uniquement les paiements par carte, et les virements par mobile entre particuliers sont chose courante, même dans les marchés aux puces. L'utilité des mobiles ne fait plus de doute.

Selon Nielsen[29], un chef mondial de la mesure de la consommation, une majorité de consommateurs dans le monde (56 %) en 2016 ne pouvaient même pas imaginer la vie sans leurs appareils mobiles, et 53 % disaient se sentir anxieux quand ils ne l'avaient pas à portée de la main. En effet, pour plusieurs, les appareils mobiles sont désormais un compagnon doté de puissants avantages. Parmi des répondants du monde entier, 74 % disaient apprécier la liberté d'être connectés n'importe où, n'importe quand, et 70 % étaient fortement ou plutôt d'accord que leur appareil mobile avait amélioré leur vie. Cette connectivité constante a changé la nature des relations. Plus des deux tiers des répondants à l'échelle mondiale (66 %) étaient fortement ou plutôt d'accord avec le fait que les interactions électroniques remplaçaient les interactions en personne, et près de la moitié (47 %) disaient préférer texter plutôt que parler. Ainsi, force est de constater que les interactions se transforment en transactions.

Pour de nombreux consommateurs, les appareils mobiles représentent désormais des compagnons de magasinage indispensables. Toujours selon la même étude menée par Nielsen, en Amérique du Nord, plus du tiers des répondants disaient utiliser leur appareil mobile pour comparer les prix (36 %) ou rechercher des informations sur les produits (38 %). Plus de 3 répondants sur 10 recouraient à leur appareil pour chercher des coupons ou des offres (38 %) et prendre de meilleures décisions d'achat (34 %). Plus de deux répondants sur 10 utilisaient leur appareil mobile pour économiser du temps (25 %) ou comme assistant personnel (21 %) durant leur magasinage.

Toutes ces données permettent de constater que le marketing numérique n'est pas une mode passagère, mais bien une tendance de fond qui influencera de façon croissante les façons de faire dans les PME qui souhaitent survivre. De nombreuses applications et de multiples outils sont devenus

courants et font partie des normes. Les PME de toutes tailles doivent désormais être bien visibles et actives sur Internet et sur les réseaux sociaux (par exemple, sur Facebook). Les consommateurs ont d'ailleurs des attentes à cet égard et, selon la réalité concurrentielle dans un secteur d'activité donné, la PME doit être bien consciente du minimum acceptable.

À la lumière de l'évolution technologique qui contribue à la performance de l'entreprise, une responsabilité demeure face aux clients. Il faut se demander si la technologie implantée est souhaitable et souhaitée du point de vue du client. Cette utilisation grandissante de la technologie peut-elle avoir comme conséquence de réduire les rapports humains dans les échanges entre les entreprises et leurs clients ? Ce type d'utilisation n'est pas toujours présent dans une PME, mais illustre bien néanmoins le dilemme technologie-rapports humains (*high tech - high touch*) auquel font face les entreprises de nos jours. Cela illustre aussi le questionnement sur la déshumanisation des relations entre les entreprises et leurs clients. En général, les clients exigent un contact humain de qualité. Dans ce tsunami technologique, il ne faut donc pas oublier que, plus que jamais, le capital humain (le cinquième P du mix marketing), grâce à un excellent service à la clientèle, peut procurer à la PME un avantage concurrentiel difficilement imitable.

# À retenir

1. Utilisées à bon escient, les technologies constituent des vecteurs de croissance économique pour les entreprises de toutes tailles.
2. L'omniprésence des technologies amène les PME à développer une approche omnicanal pour leurs points de contacts avec les clients.
3. Grâce aux développements technologiques, le parcours d'achat et de consommation d'un client (avant, pendant et après l'achat) oscille désormais avec fluidité entre les mondes virtuel et physique.
4. Les PME doivent être avantageusement présentes aux points de contact physiques et virtuels qui permettent de construire une relation avec des clients potentiels de partout dans le monde, tout en améliorant la relation avec les clients existants.
5. Dans un contexte où les individus sont quotidiennement bombardés de signaux médiatiques, il s'agit d'une véritable guerre pour attirer l'attention du client. Elle est suivie d'une autre guerre pour le fidéliser qui se jouera dans un engagement progressif, car on sait désormais qu'un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle.
6. Les Québécois peuvent utiliser diverses interfaces pour accéder à Internet presque partout. S'ils veulent en savoir plus sur une PME et ses produits (biens ou services), celle-ci doit être visible et, préférablement, active sur les réseaux d'importance pour eux.
7. Selon Deloitte, 94 % des consommateurs font des recherches en ligne avant de faire une transaction en ligne ou en magasin. Ainsi, les entreprises qui tardent à activer ou à planifier leur transformation numérique s'exposent à de très grands risques quant à leur avenir.
8. Il est essentiel d'être cohérent entre les différents points de contact avec le client afin de bien refléter l'ADN de l'entreprise, de sa marque ou de ses produits.
9. Le marketing numérique n'est pas une mode passagère, mais bien une tendance de fond qui influencera de plus en plus les façons de faire dans les PME qui souhaitent survivre.
10. Dans ce tsunami technologique, il ne faut pas oublier que, plus que jamais face à la déshumanisation des contacts avec les clients, les personnes (le cinquième P du mix marketing) peuvent procurer à la PME, grâce à un excellent service à la clientèle, un avantage concurrentiel difficilement imitable.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

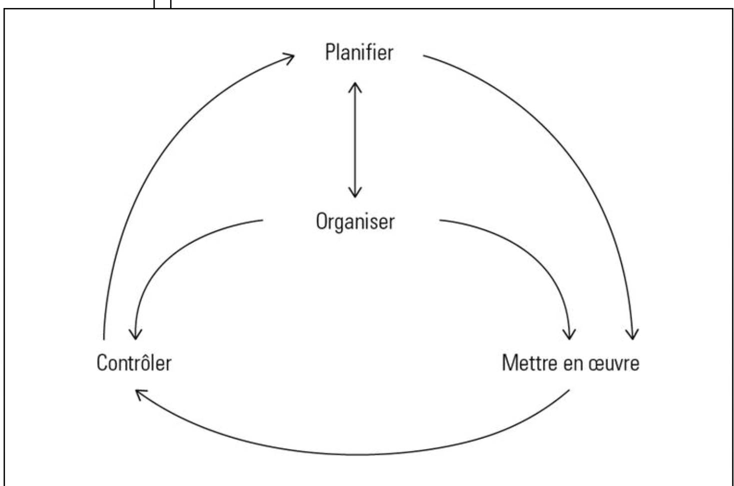

1. CEFRIO. « L'indice du commerce électronique au Québec : Volet entreprises », p. 8, 2015, [En ligne], www.Cefrio.qc.ca/media/uploader/rapport18.pdf (Consulté le 14 novembre 2017)
2. CEFRIO. « Le commerce électronique au Québec », *Enquête NETendances 2016,* vol. 7, n° 5, p. 5-6, [En ligne], www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Fascicule2016-Commercelectronique-21032017FINAL.pdf (Consulté le 14 novembre 2017)
3. *Ibid.,* p. 10.
4. Entreprises Québec. « Commerce électronique », [En ligne], https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/marketing?lang=fr&g=marketing&sg=&t=s&e=3303590196 (Consulté le 14 novembre 2017)
5. Statistiques Canada, Technologie numérique et utilisation d'Internet, 2013, [En ligne], http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/140611/dq140611a-fra.htm (Consulté le 5 février 2018)
6. ACEI. « L'état du commerce électronique au Canada », *Dossier documentaire Internet de l'ACEI,* mars 2016, p. 2, [En ligne], https://acei.ca/sites/default/files/public/Ecommerce-Factbook-March-2016-fr.pdf (Consulté le 14 novembre 2017)
7. Banque de développement du Canada. « 4 raisons d'adopter le commerce électronique », [En ligne], www.bdc.ca/fr/articles-outils/marketing-ventes-exportation/ventes/pages/commerce-electronique-avantages-pme.aspx (Consulté le 15 novembre 2017)
8. *Ibid.*
9. CEFRIO. « Portrait numérique des foyers québécois », *Enquête NETendances 2017,* vol. 8, n° 1, 26 p., [En ligne], www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Fascicule2017-Portraitnumriquedesfoyersqubcois_final.pdf (Consulté le 15 novembre 2017)
10. CEFRIO. « Les médias sociaux, au cœur du quotidien des Québécois », *Enquête NETendances 2014,* vol. 5, n° 1, p. 3, [En ligne], www.cefrio.qc.ca/media/uploader/2_2014-MediasSociaux.pdf (Consulté le 15 novembre 2017)
11. *Ibid.*
12. *Ibid.*
13. Deloitte. (s.d.). « Réalité numérique : tirez-vous profit de votre plein potentiel ? », *La Presse XTRA*, [En ligne], http://www.lapresse.ca/xtra/entreprises/201712/01/01-5145544-realite-numerique-tirez-vous-profit-de-votre-plein-potentiel.php (Consulté le 2 décembre 2017)
14. *Ibid.*
15. *Ibid.*
16. « Persona (marketing) ». *Wikipédia, l'encyclopédie libre,* [En ligne], https://fr.wikipedia.org/wiki/Persona_(marketing) (Consulté le 2 décembre 2017)
17. « Seth Godin ». *Wikipédia, l'encyclopédie libre,* [En ligne], https://fr.wikipedia.org/wiki/Seth_Godin (Consulté le 1er décembre 2017)
18. « Inbound Marketing ». *Wikipédia, l'encyclopédie libre,* [En ligne], https://fr.wikipedia.org/wiki/Inbound_Marketing (Consulté le 1er décembre 2017)
19. « Gestion de la relation client ». *Wikipédia, l'encyclopédie libre,* [En ligne], https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client (Consulté le 1er décembre 2017)
20. « Stratégie omnicanal ». *Wikipédia, l'encyclopédie libre,* [En ligne], https://fr.wikipedia.org/wiki/Stratégie_Omnicanal (Consulté le 1er décembre 2017)
21. Adobe. « Reinventing Loyalty: Understanding Consumer Behaviour in the Experience Era », [traduction libre], 2017, 15 p.

22. « Marketing Automation ». *Wikipédia, l'encyclopédie libre,* [En ligne], https://fr.wikipedia.org/wiki/Marketing_automation (Consulté le 2 décembre 2017)
23. Bathelot, B. « Définition : Marketing des réseaux sociaux », *Définitions marketing,* [En ligne], www.definitions-marketing.com/definition/marketing-des-reseaux-sociaux/ (Consulté le 3 décembre 2017)
24. *Ibid.*
25. Bathelot, B. « Définition : Audience in-market », *Définitions marketing,* [En ligne], www.definitions-marketing.com/definition/audience-in-market/ (Consulté le 1er décembre 2017)
26. Bathelot, B. « Définition : Digitalisation du point de vente », *Définitions marketing,* [En ligne], www.definitions-marketing.com/definition/digitalisation-du-point-de-vente/ (Consulté le 1er décembre 2017)
27. Numeris. « À la mesure des nouvelles pratiques télévisuelles », 22 avril 2016, [En ligne], http://assets.numeris.ca/DNAInsights/%C3%80%20la%20mesure%20des%20nouvelles%20pratiques%20t%C3%A9l%C3%A9visuelles.pdf (Consulté le 3 décembre 2017)
28. Adobe, « Reinventing Loyalty: Understanding Consumer Behaviour in the Experience Era », 2017, *op. cit.,* 15 p.
29. Nielsen. « Mobile Money », 10 novembre 2016, [En ligne], www.nielsen.com/ca/en/insights/reports/2016/mobile-money.html (Consulté le 3 décembre 2017)

# L'organisation, la mise en œuvre et le contrôle

Ce chapitre est consacré à la gestion de la fonction marketing dans une PME. Gérer le marketing implique une démarche constituée de quatre étapes (*voir la figure 9.1*): planifier, organiser, mettre en œuvre et contrôler les stratégies, les activités et les programmes de marketing dans une perspective de marché, et ce, dans les deux sens: du marché à la PME au marché, et plus spécifiquement du client à la PME au client. La première étape, la planification, a été présentée dans les chapitres 4, 5 et 6. Dans le présent chapitre, nous nous intéressons aux trois dernières étapes du processus de gestion du marketing, qui permettent de réaliser ce qui a été planifié à la première en ayant constamment en tête le plan de marketing et le client. En effet, il ne faut pas seulement réfléchir, il faut aussi agir. Pour que le plan devienne opérationnel, des décisions doivent être prises concernant l'organisation du marketing (qui est responsable de quoi et qui fait quoi), la mise en œuvre (comment procéder pour réaliser le plan) et le contrôle (ce qu'on doit mesurer, comment faire pour évaluer si les objectifs ont été atteints, ou non, et réagir en conséquence)[1]. La gestion d'une PME consiste aussi à assurer l'intégration de la fonction marketing aux autres fonctions, comme la production (pour les biens) ou les opérations (pour les services), les ressources humaines, et vice versa. Nous le rappelons, la fonction marketing joue un rôle prédominant, voire déterminant, dans la planification stratégique et la gestion de toutes les fonctions d'une PME. C'est le marketing qui amène l'eau au moulin: pas de clients, pas de ventes, et pas de ventes, pas de PME. C'est évident, mais il faut toujours se le rappeler.


**FIGURE 9.1** LE PROCESSUS DE GESTION DU MARKETING




Une fois les prévisions des ventes faites, les buts et objectifs de marketing fixés, les stratégies fondamentales et du mix marketing décidées, et le plan et le budget de marketing préparés, il faut opérationnaliser les stratégies de marketing et le service à la clientèle, définir des politiques, établir des systèmes de gestion, mettre en œuvre des programmes et des activités de marketing (comme assurer la mise en marché des produits [biens ou services], participer à des foires, préparer des catalogues ou des listes de prix, etc.). Pour ce faire, il faut d'abord déterminer qui fera quoi et comment, ce qui est la raison d'être de l'organisation de la fonction marketing.

## 9.1 L'organisation du marketing dans une PME

Véritable pivot du processus de gestion du marketing, l'organisation influence la planification, la mise en œuvre du plan de marketing et son contrôle. Mettre en place une organisation consiste à créer une structure à l'intérieur de laquelle des responsabilités et des tâches sont assignées à certaines personnes, et où leur travail est coordonné pour mettre en œuvre un plan et atteindre certains buts et objectifs fixés dans ce plan[2]. C'est au sein de cette structure qu'évoluent les gestionnaires du marketing (propriétaires ou non) de la PME.

On entend par « gestionnaires du marketing » des personnes qui remplissent diverses tâches de marketing, pouvant aller de la planification du marketing jusqu'au service à la clientèle et au service après-vente. En ce qui a trait au marché, et plus précisément aux clients, elles assurent la coordination entre les tâches de marketing et celles des autres fonctions de l'entreprise, comme la production (pour les biens) ou les opérations (pour les services), les ressources humaines et les finances, et vice versa. Dans le cas de biens, à la différence des services, il faut ajouter l'entreposage, l'expédition et le transport, le traitement des commandes, les achats, etc.

Dans les grandes entreprises, les diverses responsabilités et tâches de marketing sont assignées à des personnes qui détiennent des postes en lien avec la nature de ce travail, comme les directeurs du marketing, des ventes, de produit ou de marché, de la logistique, des communications, de la distribution, du service à la clientèle, de la recherche marketing, etc. Ce n'est cependant pas le cas dans une PME, surtout dans une petite entreprise, où quelques personnes seulement sont responsables de toutes les fonctions de base. Ainsi, dans une PME, une personne devrait être surtout affectée à la production ou aux opérations, une deuxième au marketing, et une troisième devrait s'occuper du « bureau », soit de la comptabilité, des finances et même des systèmes (en particulier pour le contrôle). Finalement, la responsabilité des ressources humaines et des relations de travail pourrait être assignée à une quatrième personne. Cependant, dans une petite entreprise, cette dernière tâche pourrait être confiée partiellement à chacune des trois personnes responsables d'une fonction (production ou opérations, marketing et finance). L'assignation des responsabilités se décide selon les tâches à accomplir, l'expérience, les compétences et les intérêts des individus.

Prenons un exemple fictif. Jean est un entrepreneur innovateur qui a œuvré pendant plusieurs années dans l'industrie pharmaceutique, où il a de nombreux contacts. Il a eu l'idée brillante de mettre sur pied un service de distribution de produits pharmaceutiques par Internet, MedicamNet. Il s'est associé à Marie, une représentante d'expérience de la même industrie, et Michel, un jeune spécialiste en systèmes ayant déjà fait ses preuves dans une petite entreprise, qui grâce à son succès en est devenue une moyenne. Marie s'occupera de la très importante fonction des ventes et accomplira aussi des tâches connexes, comme les relations avec les clients, la participation aux foires,

les relations publiques, le service après-vente, etc. En plus de ses autres tâches de direction, Jean, qui a de l'expérience en marketing, étudiera le marché, proposera des stratégies de marketing, assumera la gestion du mix marketing et la préparation du matériel de soutien pour les ventes (comme un catalogue, une brochure, le contenu du site Web, etc.). Il sera aussi responsable de la préparation du plan et du contrôle du marketing et du service à la clientèle. Or, le marketing, à ses débuts dans l'entreprise, est souvent un service de soutien aux ventes[3]. En ce qui a trait au site Web, Jean aura recours à Michel pour sa conception, et Marie collaborera pour en définir le contenu. Évidemment, Michel sera aussi chargé de mettre en place un système d'information fournissant des données utiles sur la performance du marketing de l'entreprise, comme les ventes par client, territoire, etc., de même que sur le contrôle des activités et programmes de marketing pour assurer une saine gestion de la fonction marketing. On reconnaîtra ainsi l'importance d'assurer la coordination et la bonne entente au sein de la fonction marketing, entre le marketing et les ventes, et entre la fonction marketing et la fonction système de la PME. Il faut aussi mentionner la possibilité d'utiliser les services de sous-traitants chargés de réaliser des activités spécifiques telles que certains volets du marketing numérique, les sondages, la gestion et les campagnes publicitaires – ou même la vente, par l'intermédiaire d'agents commerciaux ou d'agents de fabricants dans certains territoires (par exemple, lorsque le potentiel est trop faible pour justifier l'embauche d'un représentant).

### 9.1.1 La structure organisationnelle du marketing

Il fut un temps où les entreprises, petites et grandes, n'avaient pas de « département de marketing ». Elles avaient un responsable des ventes auquel pouvaient s'ajouter avec le temps un ou des représentants qui en venaient à éventuellement former un département des ventes. Il s'agit évidemment d'un département essentiel dans une PME puisque les ventes sont à la base des activités de toute entreprise : pas de ventes, pas d'entreprise. Dans un tel contexte, on s'aperçoit rapidement que les représentants ont besoin de soutien à la vente, par exemple pour la préparation de catalogues, de brochures, de listes de prix, de kiosques et de matériel pour les foires commerciales et professionnelles, aussi pour le service après-vente, etc. La direction en viendra rapidement à constater qu'il faudrait un responsable pour ces services et

même davantage, et c'est ainsi qu'elle prendra rapidement conscience du rôle stratégique que peut ou devrait avoir le marketing dans l'entreprise.

Les responsabilités relatives au marketing sont nombreuses: planification du marketing stratégique, études de marché, mesure de la satisfaction de la clientèle, veille de marché et de la concurrence, relations avec les clients, gestion de produits ou de marchés, qualité des services, fixation des prix, gestion des circuits de distribution et de la logistique, communication (publicité, commandite, relations publiques, promotion des ventes, environnement, marketing direct, marketing numérique, ventes et service à la clientèle) et activités de soutien à la vente (participation à des foires commerciales et professionnelles, préparation de catalogues, de brochures et de listes de prix, service après-vente, etc.). Au début, une seule et même personne tente de tout faire, au mieux de ses connaissances et capacités, et du temps disponible. Quand celui-ci vient à manquer, force est de constater que le marketing et les ventes devraient être considérés, dans la mesure du possible, comme des domaines spécialisés bien qu'étroitement reliés.

La structure organisationnelle du marketing est propre à chaque entreprise et peut même varier d'une année à l'autre selon son évolution et celle des marchés, toujours dans l'idée de s'adapter aux changements qui surviennent dans l'environnement ainsi qu'aux progrès technologiques. En effet, l'entreprise doit s'adapter selon les résultats de ses stratégies et l'évolution et les pratiques de ses concurrents. La structure de l'organisation doit définir comment les gens sont regroupés, déterminer les responsabilités de chacun et les lignes d'autorité. Le choix des stratégies et des priorités de marketing dans la PME influence également la forme d'organisation, car les stratégies et les structures sont liées les unes aux autres. De même, les nouvelles stratégies peuvent modifier le périmètre des activités de la PME et, selon les résultats, provoquer des changements dans les structures organisationnelles de l'entreprise. En retour, de nouvelles structures organisationnelles favorisent souvent l'élaboration de nouvelles stratégies. La structure organisationnelle et les stratégies sont donc interdépendantes[4], et la structure de l'organisation à l'interne doit encourager la coopération, le partage et la communication entre les fonctions[5].

La structure organisationnelle du service de marketing peut prendre plusieurs formes de base, variables selon la taille et la nature de l'entreprise, dont les plus fréquentes sont :

1. par fonctions (ventes, service à la clientèle, recherche marketing, communications, logistique, etc.) ;
2. par marchés ou segments de marché (marché des particuliers, marché industriel, marché commercial, etc.) ;
3. par régions ou territoires (Québec, Montréal, Estrie, etc.) ;
4. par marques, produits ou gammes de produits (biens ou services) comme la construction domiciliaire et la construction commerciale.

À ces modèles de base s'ajoute la possibilité d'une combinaison de ces formes, à savoir la structure matricielle lorsque l'entreprise devient plus importante (par exemple, fonctions et marchés, marchés et régions, etc.) et la gestion par projets[6].

### L'organisation par fonctions

L'organisation par fonctions est la structure organisationnelle du marketing la plus traditionnelle et la plus répandue au Québec[7]. Il s'agit ici de structurer le marketing de l'entreprise selon une ou plusieurs tâches, à commencer bien évidemment par les ventes et le marketing, dont la principale fonction est le soutien de base aux ventes (analyses des résultats, préparation du matériel publicitaire, listes de prix, etc.). Puis, rapidement s'ajoute le service à la clientèle, et avec le temps les communications, la recherche marketing, la logistique, le marketing numérique, etc. Au fil de l'évolution de l'entreprise, le rôle du responsable de la fonction marketing, peu importe son titre, est de coordonner le travail lié à ces différentes tâches. Les principaux avantages de l'organisation par fonctions sont la définition claire des tâches à accomplir et des responsabilités de chacun et la simplicité administrative. Les désavantages non négligeables de cette structure sont les conflits de compétence possibles dans les responsabilités de ces deux fonctions vitales de la PME que sont les ventes et le marketing (la prédominance excessive, dans certains cas, des ventes sur le marketing, ou vice versa), et les coûts croissants à mesure que le nombre de postes de spécialistes augmente.

### L'organisation par marchés ou segments de marché

L'organisation par marchés ou segments de marché est indiquée lorsqu'une entreprise fait des affaires avec des groupes

de clients qui, du fait de leurs caractéristiques, de leurs habitudes ou de leurs comportements d'achat et de leurs besoins particuliers, diffèrent au point de former des marchés ou segments de marché qui exigent des stratégies de marketing différentes, soit une stratégie de marketing différenciée, comme nous l'avons vu au chapitre 5. Par exemple, le nouveau distributeur MedicamNet pourrait faire affaire avec des pharmacies indépendantes et des cliniques médicales. Certains segments offrent de plus grandes possibilités que d'autres pour une entreprise et devraient être retenus comme segments cibles, c'est-à-dire les marchés cibles. Les principaux avantages de la structure organisationnelle par marchés sont de permettre à l'entreprise de mieux adapter son offre à chacun des marchés ciblés, et conséquemment de mieux servir les clients qui en font partie, et de coordonner plus efficacement les diverses opérations de marketing relatives à ces marchés. Cette structure a cependant comme désavantages d'entraîner des coûts élevés de tous genres ainsi que des difficultés de coordination. En effet, la coordination entre les tâches du responsable d'un marché ou du segment de marché et celles des responsables d'autres marchés, des ventes et du service à la clientèle est quelquefois difficile à réaliser étant donné les différentes caractéristiques et préoccupations de chacun.

### L'organisation par régions ou territoires

L'organisation par régions ou par territoires, aussi appelée organisation géographique, ressemble quelque peu à l'organisation par marchés. La division des tâches se fait en fonction des caractéristiques régionales, par exemple le Grand Montréal, la Capitale-Nationale, l'Estrie, le Saguenay, etc., lorsque le territoire offre suffisamment de potentiel. Dans la grande entreprise, les efforts sont investis en fonction des caractéristiques des divers pays (territoires). Peu importe la taille de l'entreprise, le responsable régional (souvent le directeur des ventes pour la région ou le territoire), à l'intérieur des limites du plan de marketing de la PME, doit faire les prévisions de vente de sa région et dresser son plan de marketing en conséquence. Aussi, il applique et coordonne les programmes de marketing et dirige diverses activités adaptées à la réalité régionale, toujours en respectant le plan de marketing de l'entreprise.

Cette structure a pour avantages d'adapter l'offre de la PME aux particularités d'une région ou d'un territoire, de réduire le

temps de déplacement des représentants, et de pouvoir assurer une bonne coordination des opérations de marketing qui s'y déroulent. Les principaux inconvénients sont les difficultés de coordination des stratégies et activités marketing de la région avec celles de la direction de la PME et celles des autres régions, de même que des coûts élevés associés au nombre de personnes impliquées et aux adaptations du mix marketing.

### L'organisation par produits ou par marques

L'organisation par produits ou par marques est une structure organisationnelle intéressante pour une entreprise qui offre plusieurs produits ou marques, et elle est donc plus appropriée et populaire dans de grandes entreprises de biens de consommation, de produits pharmaceutiques, de services financiers, etc. Dans cette forme d'organisation, on confie un produit ou une marque à un « champion », qui concentre la majeure partie de ses efforts à la mise en valeur de son produit ou de sa marque. Cette personne coordonne toutes les opérations liées à la gestion du produit ou de la marque avec la fonction marketing et les autres fonctions de l'entreprise qui influent sur sa mise en marché, ses ventes et sa rentabilité.

Lorsque le potentiel est suffisamment intéressant, un des avantages de l'organisation par produit ou par marque est que le directeur de produit ou de marque coordonne lui-même toutes les activités internes et externes de marketing ayant trait à un produit ou à une marque. Normalement, ce type d'organisation doit permettre d'élaborer des stratégies fondamentales et de mix marketing plus efficaces pour chaque produit ou marque, par rapport au marché, à la concurrence et aux coûts pour l'offre en question, et qui demeurent conformes aux stratégies globales et génériques de marketing de l'entreprise (*voir le chapitre 4*).

Dans une grande entreprise, cette structure est un excellent moyen de formation pour les jeunes cadres, car elle leur permet de se familiariser avec les différentes opérations et fonctions du marketing ainsi qu'avec les autres fonctions de l'entreprise. Les coûts liés à ce type de structure sont toutefois élevés et la gestion des opérations est parfois ardue. En effet, les directeurs de produit ont beaucoup de responsabilités, mais peu d'autorité directe sur les autres intervenants, de sorte que la coordination de leur travail avec celui des autres responsables du marketing et avec celui des responsables des autres fonctions de l'entreprise peut parfois être

difficile à réaliser. Bien que cette structure soit intéressante pour une grande entreprise, elle n'est toutefois pas nécessairement appropriée pour une PME.

### L'organisation matricielle

Plusieurs grandes entreprises combinent deux, ou même plus, de ces quatre structures organisationnelles de base. En effet, si une entreprise utilise la structure par fonction, rien ne garantit que les représentants et les autres membres du marketing seront bien renseignés sur les particularités et spécificités des produits, des marchés et des régions, pas plus qu'ils ne connaîtront nécessairement le profil des clients. Selon la nature des produits et des marchés, une entreprise relativement importante peut choisir de faire appel à la fois à des spécialistes du marketing (marketing numérique, logistique, publicité, etc.) et, par exemple, à des directeurs de produit, de marché ou de région. Elle pourra alors mettre en place l'organisation matricielle qui correspondra le mieux à ses besoins organisationnels. Dans la pratique, et compte tenu de ses ressources limitées, il est peu probable qu'une PME ait recours à cette structure plus fréquemment utilisée dans les grandes entreprises.

### L'organisation par projets

La gestion par projets est un autre mode de gestion qui peut être utilisé de pair avec les structures organisationnelles déjà présentées, et qui connaît une grande popularité de nos jours. On peut y avoir recours pour toutes sortes de projets, comme le lancement d'un nouveau produit ou la mise en valeur d'un produit qui peut influencer le positionnement ou le repositionnement d'une entreprise. Un directeur de projet est alors nommé pour diriger une équipe dont les membres sont dotés de compétences et d'expériences diverses, possiblement des employés travaillant pour d'autres fonctions de l'entreprise (production ou opérations, ressources humaines, systèmes, etc.), ou des sous-traitants et des contractuels offrant une expertise recherchée. Cette approche souple favorise une gestion réussie d'un projet. Ce style de gestion favorise la coordination et la synergie entre les compétences et les expériences de ses membres. L'équipe a normalement une vie limitée et sera dissoute une fois le projet complété. Ce manque de continuité est un désavantage obligé. L'organisation par projets peut facilement être utilisée avec succès dans une PME, car l'équipe se doit d'être petite et concentrée sur un seul projet pour être efficace[8].

### 9.1.2 L'intégration de la fonction marketing aux autres fonctions de la PME

L'adoption de l'optique client par la PME implique que l'ensemble de ses activités doit former un tout orienté vers le client. Cette focalisation sur le marché de toutes les fonctions et activités de l'entreprise s'obtiendra grâce au marketing intégré. Le marketing a la responsabilité, et aussi un rôle prépondérant dans le développement d'une culture client au sein de toutes les fonctions de l'entreprise. D'une part, il faudra prendre en compte la perspective du client à tous les échelons de l'organisation et dans toutes les fonctions de la PME, et d'autre part, il faudra aussi coordonner les diverses activités et interventions au sein de la fonction marketing dans la perspective du client. Les autres fonctions de l'entreprise (production ou opérations, ressources humaines, finances et comptabilité, ingénierie, systèmes, etc.) doivent travailler en étroite collaboration et efficacement pour offrir des produits de qualité, complétés par un excellent service à la clientèle, permettant ainsi à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés, dont le degré de rentabilité. C'est la responsabilité du marketing de rappeler aux autres fonctions l'importance de toujours garder à l'esprit l'optique client dans la pratique.

Les responsables de la production dans les entreprises manufacturières ont de nombreux défis à relever. Ils doivent s'assurer de la qualité des produits, moderniser et robotiser la ligne de production tout en contrôlant les coûts de production, composer avec des bris d'équipement, de même que solutionner des problèmes de main-d'œuvre, respecter les engagements de livraison, etc. Ils doivent aussi composer avec les demandes du responsable du marketing qui peut, entre autres, agir comme intermédiaire entre les clients et la PME. Dans une optique client, que ce soit le directeur de la production, le contremaître ou même un opérateur d'équipement de production, tous devraient toujours tenir compte du point de vue exprimé par les clients dans leurs prises de décisions, et pas seulement de leurs préoccupations opérationnelles. Dans une entreprise de services, on ne parle pas de production mais d'opérations, et la problématique de la relation entre les fonctions est alors plus marquée, car le prestataire d'un service est lui-même en contact avec le client, que ce soit dans une agence de publicité, une clinique de physiothérapie ou une lunetterie, par exemple. Ainsi, dans une perspective de service à la clientèle, et pour assurer un

excellent service à la clientèle, tous les membres du personnel (réceptionniste, thérapeutes, etc.) doivent être impliqués.

Toujours dans une optique client, il est normal que le personnel de marketing ait à travailler avec celui des ressources humaines afin de définir des descriptions de tâches, développer des programmes de formation pour le personnel en contact avec les clients, etc. Les gens de marketing devront aussi travailler avec le personnel des systèmes pour développer ou améliorer la communication numérique ou pour mettre au point une façon de fournir des données secondaires internes nécessaires à la gestion efficace de la fonction marketing. Ainsi, les différentes fonctions d'une entreprise sont appelées à travailler en étroite collaboration et elles devraient le faire dans l'optique du client.

## 9.2 La mise en œuvre du plan de marketing

On ne dresse pas un plan de marketing pour le plaisir de le rédiger. Le plan terminé, il faut passer à l'action. Penser sans agir est inutile en affaires. Alors, comment procéder pour accroître les probabilités de succès ? La préparation du plan fait appel aux compétences analytiques des gestionnaires, à leur connaissance des marchés, à leur maîtrise de l'offre de la PME, à leurs capacités de prévisions, à leurs habiletés en matière de stratégies et à leur sens des affaires. La mise en œuvre du plan, elle, fait plutôt appel à leurs qualités de gestionnaire. Il faudra cependant attendre que la mise en œuvre du plan ait été complété pour être en mesure d'évaluer les résultats obtenus et le plan en tant que tel.

### 9.2.1 Les qualités requises pour réussir la mise en œuvre d'un plan de marketing

Il ne faut pas passer à l'action simplement parce qu'il le faut, mais pour obtenir des résultats. Un bon gestionnaire de marketing doit être motivé par l'atteinte des buts et objectifs de marketing qui ont été fixés dans le plan et dans le budget de l'entreprise. Toutefois, être préoccupé par les résultats ne veut pas dire faire soi-même n'importe quoi n'importe comment. Il faut savoir bâtir une équipe avec des collègues et des employés qui proviennent souvent d'autres fonctions de l'entreprise et il faut les motiver et leur déléguer des tâches et des

responsabilités. Cette collaboration doit exister non seulement avec ceux-ci, mais aussi avec les clients et d'autres partenaires.

L'équipe, pour le responsable du marketing, devrait donc être composée, selon les circonstances, des membres du personnel de marketing et de personnes d'autres fonctions de la PME pour mettre en œuvre avec succès diverses activités ou programmes, comme le lancement d'un nouveau produit. En déléguant, le gestionnaire de marketing devient lui-même plus efficace et mieux en mesure de créer des équipes plus productives, tout en ayant à l'esprit l'optique client. Le fait de donner aux membres de l'équipe plus de responsabilités les rend plus motivés[9]. Tout gestionnaire de marketing devrait donc développer des habiletés pour travailler efficacement en équipe.

Le gestionnaire de marketing doit bien jouer son rôle de leader. Lorsqu'une équipe fonctionne mal, la recherche démontre que la plupart du temps ce n'est pas la faute des membres de l'équipe, mais plutôt celle du responsable[10]. Il faut donner plus de responsabilités aux membres de l'équipe et exiger de leur part plus d'imputabilité. Pour déléguer avec succès, il faut apprendre à développer des qualités de leadership. Un bon gestionnaire doit être un leader : il a la volonté de réussir, il est énergique et dynamique, ne lésine pas sur les efforts, et sait persuader, guider et inspirer les autres. Un bon gestionnaire de marketing doit être organisé, structuré, savoir où il va et en faire part aux autres, et aussi être capable de déterminer les vraies priorités de façon à assurer la mise en œuvre réussie du plan de marketing. Pour ce faire, il peut compter sur des mécanismes de mise en œuvre du plan de marketing.

### 9.2.2 Les mécanismes de mise en œuvre du plan de marketing

Les mécanismes de mise en œuvre du plan de marketing, qui permettent de rendre opérationnelles les stratégies, sont les activités, les programmes, les systèmes et les politiques de marketing[11] (*voir la figure 9.2 à la page suivante*). Les deux premiers mécanismes, soit les activités et les programmes[12], relèvent directement de la fonction marketing et font donc partie intégrante du plan de marketing, alors que les deux derniers, les systèmes et les politiques, peuvent relever non seulement du plan de marketing, mais aussi de la direction générale et du plan d'affaires de la PME, car certains volets peuvent requérir la collaboration d'autres fonctions de l'entreprise.


**FIGURE 9.2** LES MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE MARKETING




### Les activités de marketing

Les activités de marketing sont les composantes de base qui rendent opérationnelles les stratégies de marketing. Ces activités incluent des tâches comme la mise à jour du site Web, les interventions sur les réseaux sociaux, la préparation de catalogues et de listes de prix, la participation à des foires, les réunions et les concours pour les représentants, la préparation de promotions destinées aux marchés ou aux intermédiaires, les études de marché, etc. En général, les activités de marketing sont propres à la fonction marketing, qui en est exclusivement responsable, car elles sont associées à un ou plusieurs éléments du mix marketing. Elles demandent donc peu ou pas de soutien de la part des autres fonctions de l'entreprise. Éléments de base de la hiérarchie stratégique, les activités de marketing doivent être bien exécutées afin que les stratégies de marketing puissent fonctionner. Les principaux facteurs de succès des activités de marketing sont :

- des décisions qui se basent sur des données valides du marché plutôt que sur des hypothèses, des suppositions et des opinions concernant les besoins et le processus d'achat des clients actuels ou potentiels et des marchés en général ;
- une grande cohérence entre les valeurs de la direction, les directives proposées dans le plan, les pratiques de l'entreprise et les moyens donnés aux responsables des activités dans la PME ;
- un leadership fort qui permet de prendre des décisions possiblement difficiles mais nécessaires, plutôt que des décisions timides pour réduire les risques et n'indisposer personne ;
- de bonnes pratiques de gestion en collaboration avec les autres fonctions de la PME (opérations ou production, ressources humaines, finance, etc.).

Les activités de marketing sont très tangibles, manifestes et le plus souvent mises en œuvre dans le court terme pour soutenir et stimuler des efforts de ventes, et contribuer à former une image positive de l'entreprise, de la marque ou du produit. La qualité de l'effort de marketing d'une entreprise est souvent jugée par l'attrait, l'efficacité et la bonne gestion de ces activités.

### Les programmes de marketing

Les programmes de marketing, contrairement aux activités de marketing, peuvent intégrer plusieurs éléments du mix marketing et même certaines activités de marketing. Ils exigent aussi la participation d'autres fonctions de l'entreprise (production, opérations, ressources humaines, logistique, finance, etc.) pour pouvoir les mettre en œuvre.

Grâce aux programmes, le marketing espère attirer l'attention sur l'offre de l'entreprise et en augmenter la valeur perçue, accroître la différenciation concurrentielle et éventuellement mieux satisfaire les clients de façon à hausser les ventes. Les programmes de marketing peuvent être centrés sur les produits (livraison gratuite, modifications de produits, heures d'ouverture prolongées, etc.), sur les intermédiaires (réductions, ristournes, publicité coopérative, etc.) ou sur les clients (livraison le lendemain, installation rapide à domicile, points bonis, peu ou pas d'attente, respect de la garantie, etc.). Peu importe la nature du programme, l'entreprise fait des promesses pour améliorer son offre qu'elle doit être capable de respecter. Enfin, il faut savoir ne pas exagérer les avantages offerts par un programme ni répéter trop souvent les mêmes programmes quand ceux-ci fonctionnent bien, et surtout éviter de les multiplier au point de saturer les clients, et même les employés. Pour assurer le succès des programmes de marketing, il faut s'assurer que :

- les programmes sont cohérents avec la vision, la mission et les valeurs de la PME, telles qu'elles ont été énoncées dans le plan de marketing ;
- les promesses sont toujours respectées. Si une PME promet plus qu'elle ne peut livrer, elle crée des attentes qui ne pourront pas être satisfaites, causant ainsi une insatisfaction ce qui peut lui être très dommageable ;
- la culture d'entreprise est vraiment orientée vers la clientèle, respectée par toutes les fonctions de la PME, et elle se reflète dans les programmes, peu importe la fonction et le niveau hiérarchique ;

- un nombre approprié et soutenu de programmes sont mis sur pied en fonction des stratégies du plan plutôt qu'une prolifération tous azimuts de plusieurs programmes ;
- les programmes sont bien coordonnés et bien gérés.

### Les systèmes de marketing

Les systèmes de marketing sont des mécanismes formels (ou relativement formels) mis en place pour mieux servir les clients, recueillir et distribuer de l'information, améliorer la prise de décision, de même que pour faciliter la gestion des activités et des programmes et en assurer un meilleur contrôle. De façon générale, les systèmes de marketing servent à répartir des ressources, à mesurer les résultats ou encore à contrôler les activités et les programmes. Parmi ces systèmes, on trouve, par exemple, l'organisation de la fonction marketing que nous venons de présenter (et qui sert autant à répartir les ressources qu'à surveiller les activités et les programmes de marketing), la planification, le budget et le système d'information (qui rend disponible l'information pour le contrôle des activités et programmes) et les rapports des résultats des opérations (les ventes, la rentabilité, la satisfaction de la clientèle, etc.).

Les principaux facteurs de succès des systèmes sont :

- une information valide, appropriée, rapide, accessible, facile à comprendre, utile à la prise de décision et donnée en temps et lieu pour toutes les fonctions de l'entreprise, contribuant ainsi à accroître la confiance des gestionnaires de la PME envers le système ;
- la souplesse et la capacité de remettre en question la routine pour faire face aux imprévus ;
- la limpidité et la transparence qui permettent d'éviter la politisation des systèmes – dont celui de l'information qui doit servir l'entreprise et non les intérêts personnels de certains individus.

### Les politiques de marketing

Les politiques sont des directives qui dictent les pratiques, les modes d'action, les règles de conduite ou les façons de faire. Dans les grandes entreprises, les politiques de marketing sont souvent formelles et écrites, tandis que dans les PME elles sont le plus souvent informelles et orales et découlent de leur façon historique de faire affaire. Cette façon de faire des affaires, établie selon des paramètres de

saine gestion et de critères sociaux, éthiques ou même moraux, est jugée convenable et même préférable à d'autres par les gestionnaires de la PME et les gens d'affaires en général.

Le but des politiques de marketing est de définir des règles qui assurent des décisions de marketing équitables et éthiques pour les clients, socialement acceptables, cohérentes et compatibles avec les stratégies et les valeurs de l'entreprise. Les politiques prescrivent des comportements attendus des membres de la direction et du personnel, et facilitent les décisions. Elles permettent de traiter de façon coutumière et uniforme des situations récurrentes. Les exceptions à la règle doivent, par contre, être clairement énoncées, et les employés doivent en être informés et avoir une marge de manœuvre raisonnable pour résoudre la plupart des problèmes plutôt que de les transmettre à la direction. Les politiques ne doivent cependant pas devenir des carcans nuisant à la bonne marche des affaires et le personnel impliqué doit être imputable.

Il existe trois types de politiques de marketing : les politiques d'identité, les politiques de direction et les politiques d'opération. Les politiques d'identité définissent ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait dans une perspective de marketing et sa façon de le faire. On cherche à diffuser ce que sont le marketing et la place du client dans la PME pour créer et conserver la personnalité souhaitée de l'entreprise. Les politiques de direction définissent, d'une manière générale, l'orientation de ce qui se fait en marketing. Cela concerne autant les orientations stratégiques que le style de leadership choisi (règles d'éthique, qualité du leadership, pratiques de recrutement, politiques de rémunération, pratiques de service à la clientèle, etc.). Enfin, les politiques d'opération ont trait au fonctionnement de la fonction marketing et fixent des pratiques de mise en œuvre du plan de marketing et des activités et programmes qui en découlent (les délais de livraison, le service après-vente, les heures d'ouverture, le retour de marchandises, les paramètres de crédit, etc.). Le succès des politiques de l'entreprise dépend des déterminants suivants :

- des politiques de marketing clairement définies, équitables et opérationnelles et la diffusion de ces politiques auprès de tous les membres du personnel concernés dans la PME ;

- l'adaptation des politiques aux changements du marché, dans les plus courts délais possible ;
- la flexibilité, tant dans la nature des politiques que dans leur application ;
- la coordination dans l'application des politiques de toutes les fonctions à tous les niveaux hiérarchiques.

Une fois l'organisation mise en place, les responsabilités bien définies, la mise en œuvre enclenchée, il faut suivre l'évolution des stratégies et les résultats qui en découlent grâce au contrôle.

## 9.3 Le contrôle

Le contrôle est la dernière étape du processus de gestion du marketing et le corollaire de la planification. Il permet de s'assurer que les objectifs du plan de marketing seront ou ont été atteints. Le contrôle n'est évidemment possible que si un plan a été rédigé et complété par un budget ventilé par objectifs. De plus, comme on l'a mentionné au chapitre 4, lorsque les gestionnaires de la PME auront pris de l'expérience dans la planification, des plans de contingence et des budgets adaptés en conséquence pourront être préparés selon trois scénarios : optimiste, réaliste et pessimiste.

Alors que certains objectifs sont atteints, d'autres auront engendré des dépenses sans avoir réalisé les buts visés. Le contrôle ne sert pas uniquement à voir si les objectifs ont été atteints. Il remplit aussi une fonction d'information qui permet d'apprendre, et donc d'entreprendre des actions visant à corriger les erreurs de façon à en éviter d'autres à l'avenir et de réaliser les buts (qualitatifs et globaux) par l'entremise d'objectifs, qui eux, sont mesurables et, de ce fait, vérifiables par les méthodes de contrôle. Le plan de marketing doit donc être entièrement structuré en fonction d'un contrôle qui permette de vérifier l'atteinte ou non des objectifs de marketing. Son utilité dépend de l'envergure du système d'information, de la qualité des données et de la réceptivité des gestionnaires à ce type de rétroaction. En pratique, trois types de contrôle sont utiles, voire nécessaires, pour bien gérer le marketing d'une PME : le contrôle de l'orientation stratégique du plan de marketing, le contrôle de la performance du marketing et le contrôle des activités et des programmes de marketing[13].

### 9.3.1 Le contrôle de l'orientation stratégique du plan de marketing

Le contrôle de l'orientation stratégique du plan de marketing, aussi appelé « audit marketing », est fort important parce qu'il permet de vérifier si l'orientation retenue pour les stratégies de marketing donne les résultats escomptés et si ce n'est pas le cas, il doit permettre d'en identifier la cause et de prendre des mesures correctives en conséquence. Le contrôle stratégique consiste à faire une revue critique du marketing de l'entreprise, au sens large, réalisé au cours des dernières années. L'audit marketing peut être fait à l'occasion de la préparation d'un nouveau plan d'affaires, d'un nouveau plan de marketing ou à la suite d'un changement majeur dans l'entreprise. Il s'agit d'un examen complet et crucial de tous les volets du plan (l'analyse de l'environnement, la vision, la mission, les valeurs, les buts et objectifs, les responsabilités sociales et l'éthique, les stratégies fondamentales et de mix marketing et les activités et programmes de marketing de la PME) en vue de comprendre les raisons des succès, de détecter les échecs et d'apporter les correctifs nécessaires pour améliorer l'impact du marketing sur les résultats de l'entreprise.

### 9.3.2 Le contrôle de la performance du marketing

Le contrôle de la performance du marketing correspond sans doute à la forme la plus traditionnelle de contrôle et concerne les résultats obtenus et la performance dans la mise en œuvre du plan de marketing. De nombreux indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer les résultats des opérations de marketing dans une entreprise. Ces indicateurs, aussi dits « métriques », permettent de mesurer la performance et la productivité du marketing. Une voie d'analyse de la performance et de la productivité prend en compte quatre types d'indicateurs : les indicateurs financiers (retours sur investissement par activité, programme, action, etc.), les indicateurs clients (fidélisation des clients actuels, nouveaux clients, satisfaction et insatisfaction, etc.), les indicateurs d'unité (produits, gammes, etc.) et les indicateurs liés à la marque (lorsque c'est pertinent, comme la notoriété, l'image, etc.)[14].

Une autre façon de mesurer la performance du marketing de la PME, et de ses gestionnaires, est basée sur deux types

d'indicateurs, soit des indicateurs d'efficacité et d'efficience. Une mesure d'efficacité consiste à comparer les résultats obtenus avec les résultats projetés par rapport à des objectifs fixés dans le plan et dans le budget, par exemple les ventes en dollars ou en quantités vendues, les profits, le nombre de nouveaux clients, etc. L'efficacité des ventes est sans doute la mesure la plus fréquemment utilisée dans le contrôle du plan de marketing annuel, de même que l'analyse des ventes détaillée par territoire, région, représentant, produit, etc.

L'efficience repose sur la notion de productivité, qui est mesurée en comparant des extrants à des intrants à l'aide de ratios financiers comme la rentabilité (marge brute, marge nette), ou le retour sur les actifs ou le capital, etc., et de ratios non financiers comme le taux de rétention de la clientèle, etc. Les mesures de la qualité perçue des produits par les clients et de la satisfaction de la clientèle, par exemple le niveau de satisfaction des clients, le nombre et le type de plaintes, etc., sont aussi importantes du point de vue du marketing. Quant à la rentabilité, elle se mesure plus précisément par des ratios financiers en fonction de paramètres comme les profits, la contribution aux profits, la marge brute, les taux de rotation de l'inventaire, de l'actif ou des comptes à recevoir, etc. Il est aussi intéressant, voire nécessaire, de mesurer les ratios d'efficience des dépenses en marketing pour préparer les futurs plans de marketing. Il s'agit ici d'analyser les dépenses à divers postes (ventes, communications, activités et programmes, etc.) par rapport aux ventes réalisées. La performance du marketing, selon le degré de raffinement des systèmes informatique et comptable, peut même être mesurée par rapport aux clients et aux marchés, aux régions et aux territoires, aux représentants ou aux produits.

### 9.3.3 Le contrôle de la mise en œuvre des activités et des programmes de marketing

Le troisième aspect du processus de contrôle est orienté sur la gestion des activités et des programmes: il concerne le suivi de la mise en œuvre des activités et des programmes qui rendent opérationnelles les stratégies de marketing et contribuent à la réalisation du plan de marketing annuel. L'objectif de ce contrôle est de permettre au responsable du marketing de s'assurer du bon déroulement et de la

coordination de l'ensemble des activités et des programmes, du respect des échéances, de même que du budget de marketing. Il existe des outils relativement raffinés de gestion de projets, comme la méthode du chemin critique et la méthode PERT. La méthode du chemin critique permet de planifier l'échéancier d'un projet, de contrôler les coûts et les ressources humaines qui y sont associés et de définir les tâches qui doivent être exécutées de façon séquentielle : ces tâches dites « critiques » ont un effet direct sur la durée du projet. La méthode PERT, quant à elle, est une technique permettant de gérer l'ordonnancement dans un projet. Elle consiste à représenter sous forme de graphe un réseau de tâches dont l'enchaînement permet d'aboutir à l'atteinte des objectifs d'un projet.

Cependant, il existe un outil fonctionnel de mise en œuvre plus facile à utiliser que ces deux méthodes complexes et auquel on peut facilement recourir dans une PME : le diagramme de Gantt, qui permet à la fois de planifier et de contrôler la mise en œuvre des activités et des programmes présentés dans le plan de marketing (*voir la figure 9.3*). Dans ce diagramme, on retrouve les différentes tâches à envisager pour réaliser une activité ou un programme, les dates de début et de fin de chaque tâche, sa durée prévue, le chevauchement possible des tâches et sa durée ainsi que les dates de début et de la fin du projet, qui est composé des différentes tâches.

On inscrit sur l'axe vertical les noms des activités, programmes et autres éléments de chaque projet et sur l'axe

**FIGURE 9.3** LE DIAGRAMME DE GANTT

| **PROGRAMME** | **PÉRIODE** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Promotion du printemps** | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai |
| Choix des articles | FR | | | | |
| Photographies | | PF | | | |
| Rédaction des textes | | PF | | | |
| Approbation des épreuves | | | JD | | |
| Impression du catalogue | | | | PF | |
| Assemblage des présentoirs | | | | SM | |
| Distribution | | | | | BL |

horizontal, le calendrier en semaines ou mois. On représente la durée de chaque activité (ou programme) et des éléments (ou tâches) qui en font partie par un trait horizontal et le début et la fin de l'activité et de ses éléments par un trait vertical. Le diagramme peut être construit avec un tableur Excel ou sur papier.

Voici comment procéder :

1. Déterminer d'abord l'activité et le programme de marketing qui feront l'objet de la planification (par exemple, la promotion du printemps).
2. Définir l'ensemble des éléments ou des tâches (ici, choix des articles retenus pour la promotion, photographies des articles, etc.) qui devront être accomplis pour assurer la réalisation de l'activité ou du programme.
3. Inscrire chaque tâche dans le diagramme en la plaçant en ordre logique et chronologique.
4. Estimer la durée requise pour chaque tâche par rapport à la durée de la période (en mois dans le présent exemple).
5. Fixer les dates de début et de fin de chaque tâche en s'assurant, que celles qui découlent les unes des autres ne se chevauchent pas. Par contre, d'autres tâches peuvent être conduites en parallèle.
6. Inscrire le nom (ou les initiales) de la personne responsable de chaque tâche.
7. Faire le suivi pour assurer le bon déroulement de chaque activité ou programme en traçant une ligne (noire ou de couleur) plus large indiquant le temps réel de la tâche par rapport au temps planifié.

Le contrôle sert à évaluer les résultats de la mise en œuvre du plan de marketing, à apporter des correctifs si nécessaire et à tirer des leçons de l'expérience pour améliorer la gestion de la fonction marketing à l'avenir. La précision et la pertinence du contrôle du marketing dépendront beaucoup de la qualité des systèmes comptable et informatique en place dans la PME et du degré de collaboration entre les fonctions marketing, comptabilité et systèmes. Le contrôle permet de fermer la boucle de la démarche de gestion de la fonction marketing et il constitue un outil de gestion essentiel du marketing. Toutefois, la clé du succès en marketing consiste d'abord et avant tout à de développer une

optique client, à bien connaître le marché et ses clients, à développer une offre de valeur et un excellent service à la clientèle.

## À retenir

1. La gestion de la fonction du marketing dans une PME comprend quatre étapes : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle.
2. L'organisation est le pivot du processus de gestion du marketing. La structure organisationnelle du service de marketing de l'entreprise peut prendre plusieurs formes de base : par fonctions, par marchés, par régions, par produits ou marques, ou selon l'organisation matricielle ou l'organisation par projets.
3. Les quatre principaux mécanismes de mise en œuvre du plan de marketing sont les activités, les programmes, les systèmes et les politiques de marketing.
4. Les activités et les programmes de marketing relèvent uniquement de la fonction marketing ; les systèmes et les politiques de marketing peuvent relever non seulement du marketing, mais aussi de la direction générale et du plan d'affaires de la PME.
5. Pour réussir la mise en œuvre, un bon gestionnaire doit être un leader, avoir la volonté de réussir, être énergique et dynamique, organisé et structuré, savoir où il va et en faire part à l'équipe qu'il a bâtie et qu'il sait motiver.
6. Le contrôle est la dernière étape du processus de gestion du marketing et le corollaire de la planification.
7. Trois types de contrôle sont utiles, voire nécessaires, pour bien gérer le marketing d'une PME : le contrôle de l'orientation stratégique du plan de marketing, le contrôle de la performance du marketing et le contrôle des activités et des programmes de marketing.
8. Le contrôle stratégique du plan de marketing, aussi appelé « audit marketing », permet de vérifier si l'orientation stratégique retenue donne les résultats escomptés.
9. Le contrôle de la performance du marketing, la forme la plus traditionnelle de contrôle, concerne les résultats obtenus et la performance est mesurée à partir d'indicateurs de type métrique, mais aussi d'efficacité et d'efficience.
10. Enfin, le contrôle de la mise en œuvre des activités et des programmes de marketing permet d'en assurer le bon déroulement et la coordination, ainsi que le respect des échéances.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing* (3e éd.), Montréal, Québec, Chenelière Éducation, 2015, p. 492.
2. American Marketing Association, Dictionary, [En ligne], https://www.ama.org/resources/pages/Dictionary.aspx?dLetter+O (Consulté le 2 novembre 2017)
3. Kotler, Philip. *Kotler on Marketing : How to Create, Win, and Dominate Markets*, New York, The Free Press, 1999, p. 177.
4. Piercy, Nigel F. *Marketing Organisation. An Analysis of Information Processing, Power and Politics*, Londres, George Allen & Unwin, 1985, p. 3-17.
5. Aaker, David A. *Strategic Market Management* (10e éd), Wiley, 2014, p. 268.
6. Section adaptée de Daghfous, Naoufel et Pierre Filiatrault. *Le marketing*, *op.cit.,* p. 496-502.
7. Filiatrault, Pierre et Jean-Charles Chebat. « Pratiques de gestion dans les entreprises de services », *Revue française de marketing*, vol. 113, no 3, 1987, p. 49-67.
8. Brown, Bruce et Scott D. Anthony. « How P&G tripled its innovation success rate », *Harvard Business Review*, vol. 89, no 6, juin 2011, p. 64-72.
9. Sawalha, Leen. « 4 principales qualités d'un bon gestionnaire », AtmanCo, [En ligne], https://atmanco.com/fr/blog/leadership-fr/competences-qualites-gestionnaire/ (Consulté le 19 juillet 2017)
10. Johnson Vickberg, Suzanne M. et Kim Christfort. « Pioneers, drivers, integrators and guardians », The New Science of Team Chemistry, *Harvard Business Review*, vol. 95, no 2, mars-avril 2017, p. 50-63.
11. La section sur les mécanismes de mise en œuvre est inspirée de Bonoma, Thomas V., *The Marketing Edge : Making Strategies Work*, New York, The Free Press, 1985, p. 22-24.
12. Adapté de Bonoma, Thomas V., *op. cit.*, p. 24-30 ; Filiatrault, Pierre et Francine Rodier, *Comment faire un plan de marketing stratégique* (4e éd.), Montréal, Québec, Les Éditions Transcontinental, 2017, p. 273-278.
13. Filiatrault, Pierre et Francine Rodier, *op. cit.*, p. 278-283.
14. Kotler, Philip, Kevin Keller et Delphine Manceau. *Marketing management* (14e éd.), Pearson France, 2012, p. 139-140.

# Les points saillants du marketing dans les PME

Les PME apportent une importante contribution au développement socio-économique du pays, et leur succès dépend des personnes qui y œuvrent, de leurs connaissances, de leurs compétences, de leurs attitudes, de leur volonté de réussir et surtout de leur travail. Le marketing joue un rôle essentiel dans le développement et la croissance des PME.

## 10.1 Le marketing : nature et pratiques performantes

Le marketing est une fonction importante dans toute entreprise, mais aussi un sujet relativement complexe à cause de ses nombreuses ramifications. Faire du marketing dans une PME consiste avant tout à gérer des échanges entre l'entreprise et des marchés composés de consommateurs ou d'entreprises.

Le marketing est une philosophie de gestion, appelée l'optique client, qui se base sur le principe général que la préoccupation du client devrait guider toutes les opérations d'une PME. C'est aussi une fonction d'entreprise qui doit avoir un rôle prédominant dans la planification stratégique et la gestion de la PME. En effet : pas de clients, pas de ventes ; pas de ventes, pas d'entreprise. C'est facile à comprendre ! Le marketing est également une démarche managériale qui comprend quatre volets : la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle. Enfin, le marketing désigne

aussi un ensemble de pratiques et d'activités, comme la recherche d'information, la planification stratégique, la gestion de produits (biens et services) et de leurs prix, le service à la clientèle, etc. Dans cette optique, nous vous avons proposé 14 pratiques de marketing performantes et reconnues pour vous aider à connaître le succès avec une PME.

## 10.2 Le client: le nerf de la guerre

Il faut tout d'abord être conscient de la nécessité de bien connaître les clients et leurs besoins. Ainsi, un mythe dans beaucoup de PME est que le client d'aujourd'hui recherche uniquement le prix le plus bas, ce qui est faux. Il cherche plutôt à obtenir la meilleure valeur possible lorsqu'il achète un produit (bien ou service). Toute PME se doit donc de maîtriser la notion de valeur d'un produit, car la valeur accordée au produit par le client actuel ou potentiel en détermine le prix qu'il est prêt à payer.

La valeur peut être comprise en fonction de quatre conceptions. D'abord, pour certains clients, la valeur signifie le bas prix payé. Une deuxième façon de concevoir la valeur est en tant que compromis ou ratio entre la qualité obtenue et le prix payé, soit l'évaluation cognitive entre la qualité perçue et le sacrifice monétaire. Pour d'autres clients, la valeur correspond surtout à la présence des bénéfices recherchés, qui en constituent les composantes les plus importantes. Enfin, une conception plus globale définit la valeur comme une équation totale de la valeur qui prend en compte tous les bénéfices recherchés par rapport à tous les sacrifices (monétaires et non monétaires) à faire pour se procurer le produit (bien ou service). La notion de valeur est d'autant plus complexe à cerner qu'elle peut changer selon les contextes d'achat ou de consommation.

Afin de mieux comprendre le comportement d'achat des clients, il importe de connaître deux concepts, soit le processus décisionnel du client et le parcours du client. Le processus décisionnel d'un client est composé de quatre étapes lors d'un achat: la considération, l'évaluation, l'achat et l'évaluation post-achat. Le parcours du client est une approche différente du processus décisionnel de comportement d'achat du client, qui peut être décrit comme la séquence d'interactions entre le client et la PME dans son cheminement depuis la prise de conscience d'un produit (bien ou service) jusqu'à l'achat, suivi du bilan que le client

en fait et de l'éventuelle fidélisation. Par conséquent, il est aussi important de comprendre comment les préférences des clients se forment et la manière dont les entreprises interagissent de nos jours avec leurs clients, soit une connexion en continu entre la PME et ses clients, et vice versa.

## 10.3 Ce que tout entrepreneur devrait savoir

Afin d'être conforme à l'optique client et, par le fait même, comprendre le comportement d'achat et le parcours du client, qui est, rappelons-le, le nerf de la guerre, il faut de l'information. Savoir ce qui se passe dans l'entreprise, dans son macroenvironnement et son microenvironnement, est à la base des décisions de marketing. Cette information est fournie aux gestionnaires par le système d'information marketing (SIM), qui se compose de quatre sous-systèmes : l'information interne, l'information externe, l'intelligence marketing et la recherche en marketing.

Les sous-systèmes d'information interne et externe permettent de recueillir de l'information provenant des environnements interne et externe (macroenvironnement et microenvironnement) de la PME. Les gestionnaires peuvent recourir à deux principales sources d'information lorsqu'ils ont des demandes précises : les données secondaires et les données primaires. Ces données peuvent être disponibles en continu ou ponctuellement, sur demande. Les données secondaires sont des informations qui ont déjà été collectées pour d'autres fins et que l'on peut réutiliser. Les données secondaires provenant de l'environnement interne peuvent être quantitatives (par exemple, les ventes totales et les ventes par produit) ou qualitatives (par exemple, un employé qui informe ses employeurs de plaintes reçues). Les données secondaires de l'environnement externe peuvent aussi être quantitatives (par exemple, des statistiques démographiques) ou qualitatives (par exemple, des opinions émises par des gens d'affaires lors d'une conférence).

Il existe plusieurs informations qui peuvent être utiles pour la PME grâce à l'intelligence marketing (par exemple, les plaintes de clients). Les sources d'information sont nombreuses, comme le personnel en contact avec les clients, les circuits de distribution, les fournisseurs, etc. Lorsque l'information provenant de ces sous-systèmes ne suffit pas, il faut alors avoir recours à la recherche marketing, qui consiste à recueillir et à analyser de façon systématique des informations pour prendre

de meilleures décisions marketing. Les étapes du processus de recherche marketing sont les suivantes : la définition du problème de recherche ; la formulation d'hypothèses ; l'élaboration du cadre de recherche ; la collecte, le traitement et l'analyse de données ; puis la préparation et la présentation du rapport de recherche. Les principaux types de recherche marketing utilisés dans les PME sont les groupes de discussion, les entrevues personnelles, les études de marché, les études d'observation et les sondages (en ligne, téléphoniques ou postaux). Les sondages sur la satisfaction de la clientèle sont d'un grand intérêt, car la satisfaction de la clientèle est un passage obligé vers la fidélité à une entreprise, à une marque ou à un produit (bien ou service). Il faut donc s'y intéresser puisque c'est la fidélité de la clientèle qui assure la pérennité de la PME.

## 10.4 Le plan de marketing stratégique

Le plan de marketing stratégique permet d'enclencher le processus de gestion du marketing. On rédige un plan pour décider où l'on veut aller et comment s'y rendre. D'ailleurs, ne pas faire de plan de marketing stratégique, c'est planifier l'échec de sa PME. Un plan de marketing stratégique permet de choisir des stratégies performantes, de mieux gérer les activités de marketing et de mieux cibler et coordonner les efforts de marketing de l'entreprise. Le plan de marketing est d'autant plus important qu'il contribue à générer des ventes pour l'entreprise et apporte ainsi l'eau au moulin. Aussi, l'expérience démontre que les avantages de rédiger un plan de marketing (comme accroître les probabilités de succès et améliorer la qualité de gestion de la PME) sont nettement supérieurs aux désavantages qu'il risque d'encourir.

Le processus de planification stratégique est composé de quatre grandes étapes : l'analyse de la situation, l'orientation stratégique, la création de stratégies et l'exécution des stratégies et du plan. L'analyse de la situation est composée des analyses interne et externe de la PME. L'analyse externe est constituée de deux volets : le macroenvironnement et le microenvironnement. L'analyse de la situation permet de cerner les forces et faiblesses de la PME de même que les occasions d'affaires et des menaces, et met ainsi en évidence les enjeux auxquels la PME fait face. L'ensemble de cette information contribue à définir l'orientation de la PME qui prend la forme de la vision, de la mission, des valeurs et des buts et objectifs. Une fois l'orientation

déterminée, l'étape suivante consiste à décider des moyens pour y arriver, soit les stratégies fondamentales de marketing qui sont des stratégies de demande, d'offre et de concurrence. La détermination des stratégies fondamentales de marketing est préalable aux décisions des stratégies de mix marketing.

Enfin, un plan de marketing doit être stratégique et écrit, car les paroles s'envolent et les écrits restent !

## 10.5 La conception de stratégies fondamentales de marketing performantes

Les stratégies sont des moyens que la PME se donne pour atteindre ses buts et ses objectifs, réaliser sa mission et ainsi tendre vers l'actualisation de sa vision. Il existe deux niveaux de stratégies de marketing : les stratégies fondamentales de marketing et les stratégies de mix marketing.

Les stratégies fondamentales de marketing sont les stratégies de demande, d'offre et de concurrence. Ce sont les stratégies de demande qui sont les stratégies de marketing les plus importantes pour l'entreprise parce qu'elles sont conformes à la philosophie du marketing, c'est-à-dire à l'optique client, qui se focalise sur le marché. Les trois principaux types de stratégies de demande sont les stratégies de segmentation, de différenciation et de positionnement. Il existe quatre possibilités de stratégies de segmentation : la segmentation indifférenciée, personnalisée, concentrée ou différenciée.

Un deuxième type de stratégies de demande est celui des stratégies de différenciation, composées des stratégies de différenciation concurrentielle et des stratégies de différenciation segmentaire. On peut utiliser l'une ou l'autre, ou les deux selon les circonstances. La différenciation concurrentielle consiste à concevoir et à présenter au marché une offre supérieure à celle des concurrents, selon certains paramètres jugés importants par les clients actuels ou potentiels du marché ciblé. La deuxième manière de différencier son offre, la différenciation segmentaire, consiste à faire une offre différente à divers segments du marché en fonction de leurs besoins. Évidemment, une PME peut faire à la fois de la différenciation segmentaire et de la différenciation concurrentielle.

Enfin, le dernier type de stratégies de demande est une stratégie cruciale en marketing. Il s'agit de la stratégie de

positionnement, dont le but est d'occuper une place déterminée dans l'esprit des clients ciblés. Le positionnement renvoie à la perception générale qu'a le client de la valeur de l'offre de l'entreprise et de son image comparativement à la concurrence. Le positionnement qu'on souhaite atteindre donne une identité à une entreprise, une marque ou un produit (bien ou service). Il s'agit d'un élément essentiel de la création stratégique en marketing. La stratégie de positionnement s'élabore, d'une part, à partir des analyses des marchés, des clients et des concurrents directs, et, d'autre part, à partir des stratégies de segmentation et de différenciation adoptées, qui actualiseront ou renforceront le positionnement de l'entreprise.

Les stratégies d'offre sont une autre catégorie de stratégies fondamentales de marketing de la PME et se basent, évidemment, sur son offre au lieu de se focaliser sur le marché comme les stratégies de demande. Les deux modèles les plus connus de stratégies sont ceux du portefeuille de produits (biens ou services) et de la matrice de croissance produit-marché. Le modèle de gestion de portefeuille de produits consiste à gérer un ensemble de produits pour obtenir la meilleure croissance possible, tout en en réduisant les risques. Pour y parvenir, on utilise le concept de cycle de vie des produits (biens ou services) constitué de quatre phases : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. Le deuxième modèle est le modèle classique de la matrice de croissance produit-marché (produit actuel ou nouveau et marché actuel ou nouveau), qui est à la source de quatre stratégies, à savoir les stratégies de pénétration de marché, de développement de produit, de développement de marché et de diversification.

Enfin, la dernière catégorie de stratégies fondamentales de marketing est celle des stratégies de concurrence, car notre système économique comporte toujours de la concurrence, directe ou indirecte, monopolistique, oligopolistique ou pure. Les PME œuvrent surtout dans un contexte de concurrence directe et pure. Dans un tel cas, la première chose à faire est d'identifier le groupe stratégique de concurrents de la PME, soit les concurrents directs qui ont des stratégies semblables à celle-ci et qui sont les vrais concurrents. Ensuite, il est nécessaire de bien connaître leur offre et leurs stratégies pour tenter de prévoir leurs actions offensives potentielles et de décider de ses propres schèmes de réactions. Trois catégories de stratégies sont possibles face à la concurrence, soit les stratégies de non-concurrence, de compétitivité et de réactivité.

Le choix des stratégies de concurrence doit être complémentaire aux stratégies de demande et d'offre de la PME.

## 10.6 Les stratégies du mix marketing

Après avoir décidé des stratégies fondamentales de marketing de la PME, ses gestionnaires doivent ensuite choisir les stratégies du mix marketing (ou des cinq P), qui est composé des stratégies de Produits, de Prix, de la Place (c'est-à-dire la distribution et de la logistique), de la Promotion (soit toutes les composantes de la communication) et des Personnes. Un produit, la pierre angulaire du mix marketing, est un terme générique qui désigne un bien ou un service. Le produit doit être élaboré du point de vue des clients en prenant en considération des objectifs pouvant consister à informer les clients (objectif cognitif), à les intéresser et à leur faire aimer le produit (objectif affectif), ou à les inciter à procéder à un achat (objectif conatif ou comportemental).

En ce qui a trait au produit, on se souviendra qu'on peut l'analyser selon cinq niveaux ou couches (le bénéfice central du produit, puis le produit générique, attendu, augmenté et potentiel) et que la valeur que le client lui accorde augmente à chacun de ces niveaux. L'évaluation d'un produit se fait selon des attributs intrinsèques et extrinsèques. Une dimension importante de la gestion des produits est la capacité d'en développer de nouveaux, de même que l'innovation dans les produits (biens ou services) existants, qui est reconnue comme étant l'un des éléments déterminants de la performance des PME et de leur prospérité. Par contre, la gestion du portefeuille des produits actuels est aussi importante pour la PME et ne doit pas être négligée.

La deuxième composante du mix marketing est le prix. La valeur accordée au produit déterminera le prix que le client est disposé à payer. Les gestionnaires doivent comprendre la notion de valeur du produit du point de vue du client et connaître le prix de référence interne de la clientèle cible et sa marge d'acceptabilité (fourchette de prix) pour ce produit. Les trois grandes stratégies de prix pour fixer le prix de vente sont écrémer le marché, pénétrer le marché ou aligner le prix de vente sur celui de la concurrence.

En marketing, la distribution est un terme générique qui traite de l'acheminement des biens ou services du producteur au marché, d'où l'utilisation du terme « Place » (le troisième P). La gestion de la distribution a pour objectif de rendre accessibles les biens ou les services à l'endroit et au moment souhaités par le client. La distribution comprend aussi les moyens utilisés pour donner accès aux marchés à ces biens et services. La gestion de la distribution est associée de près à la gestion de la logistique, qui se concentre sur le traitement et l'exécution des commandes, l'entreposage et le transport. La logistique est plus complexe pour les biens, mais il ne faut cependant pas sous-estimer celle des services.

Rendre les produits disponibles est évidemment essentiel, mais il faut aussi activer la demande pour l'offre de la PME grâce à la communication, ou promotion. La communication (Promotion) est le quatrième P du mix marketing. Le mix de communication comprend huit principaux outils : la publicité, la commandite, les relations publiques, la promotion des ventes, l'environnement, le marketing direct, le marketing numérique et la vente. Enfin, le cinquième P qui complète le mix marketing correspond aux personnes et mérite une attention spéciale.

## 10.7 Le service à la clientèle

Le cinquième P du mix marketing se réfère donc aux personnes qui rendent l'offre disponible sur le marché et la complètent par le service à la clientèle. Le service à la clientèle permet d'humaniser les relations avec les clients en étant à l'écoute de leurs demandes, commentaires et suggestions afin d'assurer leur satisfaction, et ainsi les fidéliser et bénéficier de leur bouche-à-oreille positif. Un service à la clientèle de qualité dépend du savoir-faire et du savoir-être des personnes de l'entreprise qui sont en contact avec les clients.

Le service à la clientèle, un service rendu aux clients, est en fait un complément aux biens ou aux services de base de toute PME et doit faire partie intégrante de son offre. Toutefois, le service à la clientèle est plus que l'action de servir des clients et fait référence non seulement aux attitudes et aux comportements des employés envers les clients, mais aussi aux moyens technologiques utilisés pour rendre ce service. Un service, peu importe lequel, se différencie d'un bien par quatre caractéristiques : l'intangibilité, la simultanéité, la

variabilité et la périssabilité. La qualité du service peut être évaluée par rapport aux cinq variables déterminantes d'un service de qualité qui sont: la réactivité, l'assurance, la fiabilité, l'empathie et la tangibilité. D'autre part, un modèle plus pragmatique de la qualité du service à la clientèle propose que la qualité des services dépend de la qualité technique du service (le «quoi») et de la qualité fonctionnelle du service, (le «comment»), c'est-à-dire le savoir-faire et le savoir-être.

Le processus de prestation du service à la clientèle comprend quatre étapes, qui sont l'accueil, l'attente, la transaction et la sortie, pour lesquelles la direction de la PME doit s'assurer que le personnel de l'entreprise a reçu la formation nécessaire en communication interpersonnelle et qu'il a accès aux équipements nécessaires pour bien réussir chacune des étapes du processus. La formation des employés en communication interpersonnelle devrait inclure quatre volets: le développement de la capacité d'écoute du personnel, l'acquisition d'habiletés de communication, la validation auprès des employés de leurs aptitudes empathiques et le développement de l'efficacité de réaction du personnel.

Par contre, au cours des dernières années, l'utilisation croissante de la technologie a eu comme conséquence de réduire la quantité et la qualité des rapports humains dans les échanges entre les entreprises et leurs clients. Il est donc essentiel pour une PME de maintenir des rapports humains de qualité avec ses clients pour connaître le succès et même pour assurer sa survie. Un des progrès récents en marketing pour pallier ce problème et accroître la qualité du service à la clientèle est le marketing expérientiel. Celui-ci a pour but de faire vivre aux clients une expérience qui va au-delà des pratiques et des attentes usuelles, même lors des contacts téléphoniques et numériques, ce qui est fort important pour toute entreprise. Un excellent service à la clientèle est une manière efficace pour une PME de se distinguer sur le marché, de fidéliser sa clientèle et de bénéficier d'un bouche-à-oreille positif. Tous ces différents facteurs contribuent à consolider et même à accroître la base de clients de l'entreprise.

## 10.8 Le marketing numérique

La technologie a changé la vie des gens en général, mais aussi les façons de faire des entreprises. Qu'il s'agisse d'Internet, de médias sociaux, de l'infonuagique, de robots, de drones, de réalité augmentée, de réalité virtuelle, de vidéos

à 360 degrés, d'assistants virtuels, d'intelligence artificielle, d'Internet des objets, de jeux en ligne, etc., les technologies sont omniprésentes. Si elles sont utilisées à bon escient par les PME, elles peuvent constituer des vecteurs de croissance économique dotés d'un grand potentiel.

Mises au service des entreprises, les technologies ont permis la naissance du commerce électronique et elles contribuent aussi à gérer des échanges entre divers acteurs économiques, comme les entreprises (manufacturières ou de services) et leurs clients, leurs fournisseurs, leurs distributeurs (grossistes et détaillants), les banques, les gouvernements, etc. Ces échanges permettent de fournir et de recevoir des informations et des données nécessaires pour la recherche marketing et la saine gestion des PME. La technologie a aussi permis d'accéder à des marchés éloignés. Par ailleurs, les TIC peuvent aussi contribuer à améliorer les relations avec les clients et à fidéliser ceux-ci. Cette communication technologique ne doit toutefois pas amener la PME à se déshumaniser. En effet, dans plusieurs secteurs d'activité, les relations personnalisées avec les clients constituent un avantage concurrentiel difficilement imitable par les titans du commerce. Les gestionnaires de PME doivent savoir développer des parcours d'achat qui allient avec souplesse les points de contacts physiques et virtuels. Le commerce électronique ne doit donc pas s'opposer au commerce physique, mais le compléter pour améliorer le parcours du client.

Le commerce électronique se définit comme un ensemble d'activités permettant d'acheter, de vendre ou de louer des biens ou des services par l'entremise d'Internet, à l'aide de moyens numériques. Le secteur de la vente aux consommateurs (au détail) par le commerce électronique est en pleine transformation. Dans bien des cas, le commerce électronique s'est greffé à la vente au détail traditionnelle de certains commerçants, ce qui a donné lieu à de nouvelles expériences à fondement numérique. Une chose est sûre : le commerce électronique est là pour de bon, et les petites entreprises doivent s'adapter sans tarder pour obtenir leur juste part de cette possibilité de croissance non négligeable.

Les PME n'ont pas le choix, elles se doivent de développer une préoccupation pour le marketing numérique. En effet, les statistiques montrent qu'en 2017, 90 % des foyers québécois étaient connectés à Internet, et six foyers sur dix avaient un forfait Internet illimité. La très grande majorité (82 %) des foyers québécois étaient dotés d'un réseau Wi-Fi leur permettant

d'accéder à Internet à divers endroits dans leur maison. En résumé, les Québécois peuvent désormais utiliser plusieurs interfaces pour accéder à Internet à peu près partout où ils le désirent. Si ces derniers veulent en savoir plus sur une PME et ses produits (biens ou services), l'entreprise doit être visible et, préférablement, active sur les réseaux populaires. Par conséquent, les gestionnaires de PME doivent savoir gérer efficacement leur présence sur le Web, tout comme l'architecture de leur site. Ils doivent également savoir élaborer des campagnes numériques performantes, en ayant recours au référencement, aux médias sociaux et aux plateformes programmatiques.

De plus, les experts en marketing sont d'avis que les PME doivent développer le parcours des clients ciblés avec une approche omnicanal. Il faut ainsi bien comprendre les routines des clients et des groupes ciblés selon les canaux virtuels et physiques empruntés, et savoir mettre en scène l'entreprise, la marque et le produit dans le contenu diffusé. La cohérence entre les différents points de contact avec le client est donc essentielle afin de bien refléter l'ADN de l'entreprise, de la marque et du produit. Le parcours sera alors tracé en fonction de l'évolution de cette marque dans la tête et le cœur du client, et éventuellement de son engagement progressif dans une relation.

Tant les gestionnaires illectronistes (les dinosaures de la technologie) que les entrepreneurs plus avertis mais équipés d'«ordinosaures» (ordinateurs anciens) doivent commencer à se familiariser avec les nouveaux outils de marketing numérique que sont les plateformes d'automation marketing, les plateformes de données et d'analytique, le marketing de réseaux sociaux, les plateformes d'audience, la numérisation du point de vente, le paiement par mobile, la publicité par Internet, et les autres technologies du présent et du futur.

Cependant, et malgré ce tsunami technologique, il ne faut surtout pas oublier que, plus que jamais, le capital humain (le cinquième P du mix marketing) peut procurer à la PME, grâce à un excellent service à la clientèle, un avantage concurrentiel difficilement imitable.

## 10.9 L'organisation, la mise en œuvre et le contrôle du marketing

Gérer le marketing implique une démarche managériale qui comprend quatre étapes: planifier, organiser, mettre en œuvre

et contrôler la mise en œuvre du plan. Les autres étapes permettent de réaliser ce qui a été planifié à la première en ayant constamment en tête le plan de marketing et le client. Pour que le plan de marketing stratégique devienne opérationnel, des décisions doivent être prises concernant l'organisation du marketing (qui est responsable de quoi et qui fait quoi), la mise en œuvre (comment procéder pour réaliser le plan) et le contrôle (ce qu'on doit mesurer, comment faire pour évaluer si les objectifs ont été atteints ou non et réagir en conséquence). La structure organisationnelle du service de marketing de l'entreprise peut prendre plusieurs formes de base, soit par fonctions, par marchés, par régions, par produits ou marques, de même que l'organisation matricielle et l'organisation par projets.

D'autre part, il ne faut pas seulement penser, il faut aussi agir. La mise en œuvre du plan de marketing est rendue possible grâce à quatre mécanismes de gestion que sont les activités, les programmes, les systèmes et les politiques de marketing. Les activités et les programmes de marketing relèvent uniquement de la fonction marketing, alors que les systèmes et les politiques de marketing peuvent relever non seulement du marketing, mais aussi de la direction générale et du plan d'affaires de la PME et exigent souvent de travailler en équipe avec les autres fonctions de l'entreprise. Pour réussir la mise en œuvre du plan de marketing, un bon gestionnaire doit être un leader, avoir la volonté de réussir, être énergique, dynamique, organisé et structuré. Il doit aussi savoir où il va et en faire part à l'équipe qu'il a bâtie et qu'il sait motiver.

Le contrôle est la dernière étape du processus de gestion du marketing et le corollaire de la planification. Trois types de contrôle sont utiles, même nécessaires, pour bien gérer le marketing d'une PME: le contrôle de l'orientation stratégique du plan de marketing, le contrôle de la performance du marketing et le contrôle des activités et des programmes de marketing. Le contrôle stratégique du plan de marketing, ou l'audit marketing, permet de vérifier si l'orientation stratégique retenue donne les résultats escomptés. Le contrôle de la performance du marketing (la forme la plus traditionnelle de contrôle) concerne les résultats obtenus et mesure cette performance à partir d'indicateurs de type métrique et aussi d'efficacité et d'efficience. Enfin, le contrôle de la mise en œuvre des activités et des programmes de marketing permet d'en assurer le bon déroulement et la coordination ainsi que le respect des échéances et du budget de marketing.

Le marketing est une philosophie de gestion qui considère que le client doit être une préoccupation constante. C'est aussi une discipline fondamentale pour la gestion d'une PME. Le marketing est une discipline d'action, comme l'a dit Conrad Hilton : « Le succès… semble lié à l'action. Les gens qui réussissent continuent d'avancer. Même s'ils font des erreurs, ils n'abandonnent pas[1]. » Le succcès est souvent une question de persévérance. … Créer de la valeur pour sa PME exige des connaissances, de l'audace et de l'engagement. Selon Jonathan T. Scott[2], pour connaître le succès, un gestionnaire de PME doit adopter une bonne attitude, faire preuve de détermination, de confiance, de curiosité, d'intelligence et d'ambition, être dynamique et énergique, avoir le sens des affaires, et surtout la volonté de réussir. Il doit posséder des habiletés de communication interpersonnelle et avoir de solides connaissances en gestion, surtout en marketing. En effet, le marketing est important d'abord en tant que philosophie de gestion qui se focalise sur les tendances et les besoins des personnes et des entreprises composant les marchés et qui mise sur les personnes qui œuvrent dans la PME. Un volet important de la gestion d'une PME consiste aussi à assurer l'intégration de la fonction marketing aux autres fonctions de la PME comme les ressources humaines, les finances, la comptabilité, les systèmes informatiques et la technologie, et vice versa. Le marketing est également capital dans la gestion de toute PME grâce à son approche stratégique et son apport au succès de l'entreprise. Il ne faut surtout pas l'oublier : pas de clients, pas de ventes ; pas de ventes, pas d'entreprise ! Voilà qui résume bien ce que nous avons voulu vous communiquer dans ce livre.

Meilleurs vœux de succès pour votre PME !

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES


1. Azquotes. *Conrad Hilton Quottes*, [traduction libre], [En ligne], http://www.azquotes.com/author/6724-Conrad_Hilton (Consulté le 30 janvier 2018)
2. Scott, Jonathan T. *The Entrepreneur's Guide to Building a Successful Business : Experience and advice from hundreds of small business owners/operators In fourteen countries*, p. 61, [traduction libre], EFMD, 2017, [En ligne], www.ouroboros.works/uploads/7/4/9/3/74936813/entrepreneurs_guide_to_building_a_successful_business.pdf (Consulté le 12 décembre 2017)

# INDEX


## A

Acceptabilité
marge d'_, 126, 127, 129, 141
Accueil, 18, 144, 147, 153-155, 165
Achat(s), 28-30, 115, 116, 138, 165, 171, 181
bilan après _, 33, 34, 35, 36
décision(s) d'_, 38, 42, 59, 62, 78, 139, 174, 177, 187
démarche d'_, 8, 27
parcours d'_, 169, 170, 189, 224
processus d'_, 18, 175, 176, 183, 204
Acheteur(s), 32, 35, 38, 99, 105, 122, 171, 173
Action, 20, 22, 82, 120, 144, 202, 206, 222
Activités de marketing, 6, 21, 80, 85, 93, 94, 204-205
Analyse
de données, 48, 183, 184, 218
de la situation, 71, 76, 83, 84, 86, 115, 218
des forces et faiblesses, 74, 75, 83, 84
des occasions d'affaires et des menaces, 76, 77, 83, 84
Aptitudes empathiques, 149, 159, 162, 163, 167, 223
Attente(s), 8, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 31, 33, 36, 155, 205
Attribut(s), 29, 30, 31, 38-39, 116-118, 121, 122, 125, 165, 181
Audit marketing, 209, 213, 226
Avantage(s) concurrentiel(s), 11, 39, 113, 150, 176, 189

## B

Bénéfice(s), 12, 28, 31
_-sacrifices, 12, 28
central du produit, 117, 140
hédoniques, 12, 31, 32, 125
recherchés, 12, 28, 31, 42, 126, 216
symboliques, 12, 32, 125
Besoins, 2, 4, 32, 101, 116, 152
des clients, 5, 8, 16, 40, 120
Biens et(ou) services, 4, 68, 93, 102, 103, 118, 130, 131, 143, 144, 152, 174, 193, 197
Budget(s), 21, 23, 59, 62, 74, 78, 81, 85, 136, 208, 210
de marketing, 6, 73, 80-81, 139, 211
But(s), 89, 94, 96, 110, 208

## C

Capacité(s)
clés, 41, 43
d'écoute, 159, 167, 223
de connexion en continu, 40, 42, 217
Capital humain, 188, 225
Cinq P *voir* 5 P, 80, 110, 221
Client(s), 27, 30, 143-144
actuel(s), 128, 147, 151
comportement du(des) _, 18, 45, 62
culture, 7, 14, 20, 92, 201
existants, 169, 189
indicateurs _, 209
satisfaction des _, 38, 59, 149, 151, 157, 210
Clientèle, 5, 13, 144, 156, 167
Commandite, 6, 135-137, 141, 196, 222
Commerce électronique *ou* en ligne, 139, 171-177
Communication, 6, 13, 21, 57, 160-163
habiletés de _, 159, 160-162, 167
interpersonnelle, 159, 167
mix de _, 135, 136, 139, 141
outil(s) de _, 135, 141
Compétences
des employés, 151
techniques et professionnelles, 163, 164
Comportement
d'achat, 9, 33, 38, 115, 216, 217
études du _, 6, 62
Concurrents, 11, 17, 27, 47, 76, 92, 100-102, 105-109
Consommateur(s), 4, 11, 215
comportement du(des) _, 6, 8
Contact(s), 15, 165
déshumanisation des _, 174, 189
Contexte(s) d'achat ou de consommation, 11, 31, 32, 125
Contingence
plan(s) de _, 70, 81, 107, 208
Contrôle, 6, 22, 192, 206, 208, 213, 215
Coût monétaire et non monétaire, 12, 58
Créativité, 17, 88, 89, 95, 104, 178
Créneau(x), 98, 107, 108
exploitant de _, 107, 108
Critères, 33, 38, 42
Croissance
produit-marché, 102-104, 110, 220
matrice de _, 102, 103, 110, 220
stratégie de _, 103, 104
*CRM* (*customer relationship management*), 50, 182
Culture organisationnelle, 20, 22, 81, 106

## D

Diagramme de Gantt, 82, 211
Différenciation, 96, 100, 101, 102, 105, 110, 119, 124, 158, 205
concurrentielle, 100, 107, 110, 205, 219
segmentaire, 101, 110, 219
Disponibilité, 13, 61, 134, 141, 156, 174
Dissonance cognitive, 28, 127, 148
Distribution, 2, 6, 57, 133, 221, 222
canal(aux) de _, 11, 175
circuit de _, 55, 57, 129-134, 141
Diversification, 103, 104, 105, 220
Données
collecte de _, 52, 53, 67, 72, 175
primaires, 49, 52-53, 76, 217
secondaires, 49, 50-52, 76, 217

## E

Échanges, 17, 167, 170, 172, 186, 188, 215
Échec(s), 8, 21, 44, 66, 94, 119, 120, 124, 176, 209, 218
Économie
de seconde main, 2, 17
du partage, 2, 17
numérique, 172
Écoute active, 54, 55, 150, 159, 164
Efficacité, 210, 213
de la réaction, 163
des ventes, 210
Efficience, 210, 213
Empathie, 119, 146, 149, 150, 152, 160, 162, 163, 164, 167
Employés, 14, 20, 36, 54, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 159, 162-163, 207
Engagement progressif, 170, 180, 189, 225
Enjeux, 76-77, 83, 95
Entreprise(s)
actif de l'_, 91
ADN de l'_, 189, 225
culture d'_, 145, 164, 205
de services, 3, 4, 62, 98, 134, 170, 201
fonctions de l'_, 202-206
valeurs d'une (de l') _, 90, 91, 110, 207
Entrevues, 49, 60, 61, 64, 76, 218
Environnement(s), 45, 68
analyse de l'_, 72, 76, 84, 86
externe, 54, 76, 91
interne, 74, 84, 86
Étude(s)
d'observation, 53, 61, 64, 218
de marché, 61, 62, 64, 119
qualitatives, 52, 57
quantitatives, 53, 61
Évaluation, 33, 114, 121, 125, 126, 129, 216
post-achat, 26, 42, 169
Expérience(s), 143, 146, 165, 167
client, 18, 166, 184

## F

Fiabilité, 100, 148, 223
Fidélisation, 18, 33, 35, 123, 143, 147, 217
de la clientèle, 14-15, 174
programmes de _, 15, 137
Fidélité
de la clientèle, 157, 218
des clients, 46, 148
Fonction marketing, 192, 193, 195, 201-202, 206, 207, 212, 213
Formation, 14, 148, 153, 156, 159, 160, 163, 199
des employés, 167, 223
du personnel, 140, 146, 153, 159
Fourchette d'acceptabilité, 28, 30

## G


Garantie(s), 12, 15, 100, 101, 157, 158, 205
Gestion
des opérations, 199
des plaintes, 157, 158
du marketing, 6, 21, 23, 66, 74, 82, 86, 94, 192, 208, 213, 218, 226
outils de _, 40, 42, 157
Groupes de discussion (*Focus groups*), 52, 55, 57, 60, 64, 76, 218


## H


Hypothèse(s), 50, 52, 58, 59, 64, 72, 75, 204, 218


## I


Identité, 15, 77, 91, 102, 220
Image de(la) marque, 128, 137, 138, 147, 156, 186
Indicateurs
clients, 209
d'unité, 209
extrinsèques, 31
financiers, 209
intrinsèques, 31
Information(s), 173, 206, 217
collecte d'_, 45, 64, 170
libre circulation de l'_, 54
sources d'_, 54, 72, 217
Innovation(s), 16, 119, 122, 123, 124, 221
dans le parcours, 41, 42, 43
de ruptures, 119, 123
incrémentales, 119
technologiques, 123
Intangibilité, 145, 167, 222
Intelligence marketing, 48, 49, 51, 53, 64, 71, 118, 217
Interaction, 40, 41, 43, 115, 139
Interfaces de programmation, 40, 42
Intermédiaires, 2, 55, 119, 129, 130, 131, 133, 137, 138, 205
Internet, 4, 172, 176, 177, 178, 189


## L


Leader, 107, 108, 203, 213
Leadership, 40, 46, 203, 204, 207
Logistique, 6, 40, 80, 112, 130, 132, 134, 141


## M


Macroenvironnement, 45, 47, 49, 74, 84, 86, 91, 217, 218
Marché(s), 2, 3, 5, 6, 8, 11
couverture de _, 130, 132
cibles, 10, 11, 21, 97, 99
créneau de _, 98
développement de(s) _, 104
électronique, 172
en ligne, 176
mise en _, 3, 19, 44, 69, 199
pénétration de(s) _, 103, 104
sélection de _, 61
Marge d'acceptabilité, 126, 127, 129, 141
Marketing, 1, 2, 3, 5, 20, 197, 207, 209, 213
contrôle du _, 6, 74, 75, 81, 212
digital, 138
direct, 136, 138, 222
expérientiel, 18, 165, 166, 167, 223
intelligence _, 48, 49, 51, 53, 64, 71, 118, 217
interactif, 8, 136, 139
myopie _, 8, 10
numérique, 19, 139, 166, 169, 175
omnicanal, 34, 37
organisation du _, 22, 193
pénétration de _, 103, 104, 220
performance du _, 85, 195, 208-210
personnalisé, 98
planification du _, 74, 78, 80, 82, 83
politiques de _, 22, 80, 203, 206-207, 213, 226
programmes de _, 192, 205, 210
systèmes de _, 206
recherche (en) _, 48, 56-58, 217
relationnel, 19, 108, 181
stratégiques, 177
structure organisationnelle du _, 22, 82, 195, 196, 197, 213, 226
Marque(s), 15-16, 122, 124-125, 129
capital de _, 16, 137
image de (la) _, 128, 137, 138, 147, 156, 186
organisation par _, 199
valeur d'une _, 125
Matrice
BCG, 103, 123, 124
de croissance produit-marché, 102, 103, 110, 220
Mécanismes de mise en œuvre, 82, 203, 213, 214
Médias sociaux, 59, 125, 149, 178-179, 183, 184, 190, 223, 225
Mégatendances, 7, 9, 10, 17, 47, 76, 177
Menaces, 9, 40, 72, 73, 76, 77, 83, 84, 88, 91, 92, 105, 218
Microenvironnement, 45, 47, 49, 73, 74, 76, 84, 86, 91, 217, 218
Mise
en marché, 3, 19, 44, 69, 199
en oeuvre, 22, 23, 82, 192, 202, 207, 210, 211, 213, 215
Mission, 6, 88, 90-91, 94
Mix
de communication, 135, 136, 138, 139, 141, 222
promotionnel, 135
Myopie marketing, 8, 10


## O


Objectif(s), 6, 66-68, 75, 77, 78, 88, 89, 91, 93-96, 106, 115, 165, 208, 218
Occasions d'affaires, 9, 21, 45, 48, 70, 72, 76, 77, 83, 147, 149, 218
Offre, 15-16, 48, 79, 80, 91, 97, 98, 100, 101, 107, 156, 219
et la demande, 3, 146, 155
valeur de l'_, 101, 220
Omnicanal, 180, 182
approche _, 169, 180, 189, 225
marketing _, 34, 37
stratégie _, 183, 190
vision _, 180
Opérations, 5, 193, 194, 201, 206
contrôle des _, 21
gestion des _, 199
Optique client, 5, 9, 27, 100, 201, 213, 215
Organisation, 197-200, 213, 215, 226
Orientation(s) stratégique(s), 71, 73, 89, 209, 213
contrôle de l'_, 208


## P


Parcours, 169, 170, 180
(du/des) client(s) (*consumer journey*), 18, 35-36, 37, 41, 216
de recherche, 170
innovation dans le _, 41, 42, 43
opérationnalisation du _, 37
responsable(s), 42
Perception, 30, 33, 38
Périssabilité, 145, 167, 223
Persona(s), 38, 181, 190
Personnel, 20, 21, 54, 55, 110, 147, 151, 159-161, 163-164, 202, 207
Personnes, 96, 113, 140, 143, 149, 153, 189, 215, 221, 222
Philosophie de gestion, 5, 24, 215, 227
Plaintes, 54, 145,
gestion des _, 157, 158
Plan(s)
d'affaires, 21, 67, 68
de contingence, 81
de marketing stratégique, 10, 21-23, 66-69, 71, 72, 83, 84, 86, 95, 218
Planification, 206, 213, 215
stratégique, 44, 192, 215
Plateformes programmatiques, 178, 225
Point(s)
de contact, 16, 18, 36, 170, 180, 184
de vente, 37, 128, 131, 132, 183, 184, 185, 191, 225
Politiques
de direction, 207
d'identité, 207
d'opération, 207
Portefeuille de produits, 102, 103, 124, 220, 221

Positionnement, 93, 96, 101, 102, 107, 110
Préférence(s), 33, 34, 35, 38, 42, 60, 99, 217
Prévisions budgétaires, 81
Prix, 6, 31, 57, 216, 221
  bas _ payé, 26, 28
  de référence interne, 126, 127, 138, 141, 221
  de vente, 127, 128, 221
  objectif, 30
  rapport qualité-_, 12, 28, 29, 30, 32, 42, 126, 128
  réel d'un produit, 127
Problème de recherche, 59, 218
Processus, 151, 152
  de consommation, 18
  de post-consommation, 18
  décisionnel, 33, 36, 42, 216
Producteurs, 130, 131, 132, 133
Productivité, 3, 209, 210
Produit(s), 2, 6, 9, 11, 18, 57, 201, 205, 216, 221
  _-marché, 102, 103, 104, 105, 110, 220
  augmenté, 221
  cycle de vie des _, 103, 220
  développement de(s) _, 103, 104, 105, 220
  générique, 117, 118, 140, 221
  gestion du _, 199
  optique _, 8
  potentiel, 117, 118, 221
  qualité du(des) _, 12, 30, 93, 100, 101, 201
  valeur d'un(es) _, 27-28, 221
Programmes, 213
Projets, 20, 25, 53, 84, 120, 121, 197, 211
Promesses, 57, 92, 108, 148, 158, 163, 164, 205
Promotion, 6, 57, 135, 221, 222
outils de _, 137
Prospect (*lead*), 170, 181, 182, 183
Publicité(s), 92, 125, 135-137, 185

## Q

Qualité(s), 11-12, 30, 147, 152, 203, 205, 218
  attendue, 18, 146
  rapport _-prix, 12, 28, 29, 30, 32, 42, 126
  fonctionnelle, 151, 223
  perçue, 29, 150, 156, 210, 216
  reçue, 146
  technique, 151, 167

## R

Rapport(s)
  bénéfices-sacrifices, 12, 28
  de recherche, 58, 60, 64, 218
  humains, 167, 188, 223
  qualité-prix, 12, 28, 29, 30, 32, 42, 126, 128
Réactivité, 144, 146, 147, 150, 164, 223
Recherche
  cadre de _, 58, 59, 64, 218
  problème de _, 59, 218
  rapport de _, 58, 60, 64, 218
Référence interne
  prix de _, 126, 127, 138, 141, 221
Référencement, 178, 181, 182, 225
Règles de fonctionnement, 93, 182
Relation(s), 42
  gestion de la _, 50, 170, 182, 190
  publiques, 135, 136, 137, 141, 222
Rémunération, 2, 133, 207
Rentabilité, 103, 210
Représentants, 133, 134, 195
Réseaux sociaux, 26, 37, 184, 185, 188
Ressources, 46, 68, 202
Rétroaction, 20, 50, 54, 61, 154, 162, 208
Revenus, 3, 17, 47, 124, 133
Risque perçu, 16, 122, 130

## S

Sacrifice(s), 12, 28, 29, 31, 42, 216
Satisfaction, 5, 8, 15, 116, 139
  de la clientèle, 6, 20, 54, 57, 62-63, 158, 218
  du(des) client(s), 38, 44, 149, 151, 157, 210
Savoir
  -être, 140, 152, 222, 223
  -faire, 46, 113, 134, 140, 151, 167, 222, 223
  -vivre, 152
Segment(s) de(du) marché, 30, 32, 97, 98, 100, 126, 127, 197
Segmentation, 57, 80, 97-99, 102
  concurentielle, 219
Service(s), 68
  à la clientèle, 13-14, 139-140, 143-150, 151-154, 156-159, 162-167
  après-vente, 158
  qualité du(des) _, 146, 150, 151, 57
Simultanéité, 145, 167, 222
Site
  de vente, 131, 175, 176
  Web, 155, 166, 176, 177, 181
Sondage(s), 6, 49, 53, 57, 60, 61, 62, 63, 76, 195, 218
Sortie, 153, 157, 164, 165, 223
Stratégie(s), 22, 23, 81, 89, 93, 97, 113, 133, 140, 196, 199, 202, 203, 206-208, 218
  d'écrémage, 128
  d'offre, 80, 102, 110, 220
  de compétitivité, 80, 96, 106, 107, 108, 111
  de concurrence, 80, 219, 220
  de croissance produit-marché, 96, 103, 104
  de demande, 80, 86, 95, 96, 101, 102, 106, 108, 110
  de différenciation, 10, 11, 17, 96, 101, 102, 107, 110
  de distribution, 130, 132
  de diversification, 104
  de l'entreprise, 6
  (de) marketing, 10, 40, 88, 95, 96, 128
  de(du) mix marketing, 84, 88, 102, 112, 115, 141
  de non-concurrence, 96, 107, 110, 220
  de pénétration du marché, 128
  de positionnement, 10, 11, 101, 102
  de réactivité, 80, 106, 108, 109, 111
  de segmentation, 10, 96, 102, 110
  fonctionnelles, 88, 96, 102
  fondamentales de marketing, 21, 68, 78, 95, 199, 209
  génériques de marketing, 95, 107, 110, 199
  globales, 68, 78, 95, 199
Structure organisationnelle, 22, 81, 195-199
Système d'information marketing (SIM), 46, 47, 56, 64, 71, 217

## T

Tâche(s), 197, 198, 202, 204, 212
Tangibilité, 146, 150, 167, 223
Technologie(s), 1, 3, 4, 8, 14, 26, 42, 144, 142, 169, 177, 181, 189
  de l'information et des communications (TIC), 68, 169, 170, 224
  numériques, 35
Tendances, 39, 47, 50, 52, 56, 75, 76, 185, 186
Territoires, 133, 195, 210
Transaction, 153, 155, 156, 187
Transparence, 166, 170, 206

## V

Valeur(s), 6, 11, 26-32, 77, 88, 89, 91-93, 94, 95, 96, 204, 216
  attendue, 33, 42
  d'achat, 33, 42
  d'un(du/des) produit(s), 27-28
  d'une entreprise, 90, 91, 110, 207
  d'usage (ou de consommation), 33, 42
  de l'offre, 101
  perçue, 12, 31, 33, 42, 205
  supérieure, 27, 35, 41, 119
Variabilité, 145, 167, 223
Vente(s), 123, 124, 127, 133-136, 139, 205
  au détail, 173
  aux consommateurs, 173, 224
  efficacité des _, 210
  en ligne, 131, 173
  prix de _, 127, 128
  promotion des _, 135-138, 141
  site de _, 131, 175, 176
Vérification, 70, 158
Vision, 6, 77, 88, 89-90, 94-95

La société se transforme, l'économie se mondialise, les nouvelles technologies bousculent la façon de faire des affaires et la manière de vivre des gens. Plus que jamais, les gestionnaires de PME doivent bien comprendre les enjeux auxquels ils font face et savoir élaborer des stratégies de marketing qui permettent de créer de la valeur pour leur entreprise. Cette création de valeur pour l'entreprise exige des connaissances, de l'audace et de l'engagement. Cet ouvrage pratique et rigoureux donne aux gestionnaires de PME des connaissances en marketing nécessaires pour bien répondre aux besoins changeants du marché et aussi pour développer des stratégies de marketing inspirées et une gestion performante qui permettront à leur PME de réussir.

- Quelles sont les pratiques de marketing performantes ?
- Qui est le client d'aujourd'hui ?
- Quelles sont les informations que tout entrepreneur devrait savoir ?
- Comment faire un plan de marketing stratégique ?
- Comment établir des stratégies de marketing ?
- Qu'est-ce qu'un bon service à la clientèle ?
- Quand et comment utiliser le marketing numérique ?
- Comment organiser le marketing ?

Ce ne sont que quelques-unes des questions auxquelles ce livre peut répondre. Structuré et rédigé de façon claire et accessible, cet ouvrage a été élaboré par deux spécialistes du domaine qui se sont basés sur plusieurs années d'expérience avec des entrepreneurs afin de faire le tour de la question.

**Pierre Filiatrault**, B. Sc. A. (Génie), M.B.A., Ph. D., MSRC

Professeur de marketing dans différents programmes dont ceux du M.B.A. à l'École des sciences de la gestion (ESG UQAM), il possède une vaste expérience en enseignement, en recherche et consultation dans le domaine du marketing. Chercheur chevronné, il est auteur et coauteur de 24 livres et de plus de 75 articles et conférences scientifiques traitant de marketing et de management. Il a également siégé à plusieurs comités de direction de PME et été intronisé membre de la Société royale du Canada en 2002.

**Francine Rodier**, DTA, B.A.A., M. Sc., DBA

Professeure de marketing à l'École des sciences de la gestion (ESG UQAM), elle a une grande expérience pratique, dont plus d'une vingtaine d'années au service du gouvernement et du secteur privé en PME ainsi que de nombreuses années en milieu universitaire. Ses recherches s'intéressent à la stratégie de marketing et à la gestion responsable des marques, des commerces de détail et de la distribution dans différents secteurs d'activités.

**ISBN 978-2-7650-5653-9**

CHENELIÈRE ÉDUCATION

**www.cheneliere.ca/filiatrault-rodier**

9 782765 056539